



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JOHANNA KOSKIALHO
SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO ASiantuntijaorganisa-
TIOSsa

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Van-
haranta
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen tiedekun-
taneuvoston kokouksessa 4. kesä-
kuuta 2014

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

KOSKIALHO, JOHANNA: Sitoutuminen ja motivaatio asiantuntijaorganisaatiossa

Diplomityö, 157 sivua, 5 liitesivua

Syyskuu 2015

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: professori Hannu Vanharanta

Avainsanat: Sitoutuminen, motivaatio, kompetenssi, luova jännite, strateginen henkilöstöhallinto, asiantuntijaorganisaatio

Henkilöstön tunnustetaan olevan yrityksen tärkein voimavara ja organisaatiot toimivat henkilöstön osaamisen varassa. Jotta paras osaaminen saadaan käyttöön, nousevat sitoutuminen ja motivaatio kriittisiksi perusedellytyksiksi. Motivaation ja sitoutumisen taso vaikuttavat monin tavoin yksilöön ja hänen toimintaansa: motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt yltyvät selkeästi parempiin suorituksiin ja tuloksiin kuin vähemmän motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt. Eräs johtamisen suuri haaste onkin kyky edistää henkilöstön motivaatiota ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon.

Työ jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi keskeisiä teoreettisia näkökulmia strategiseen henkilöstöhallintoon. Pääpaino on sitoutumisen ja motivaation teorioilla. Toinen osa koostuu tutkimustulosten analysoinnista. Tutkimus suoritettiin sitoutumisasteen mittaamiseen kehitetyllä www.Evolutellc.com sivulla olevalla Helix-sovelluksella. Sovellus perustuu Meyerin ja Allenin 1990-luvulla esittelemään sitoutumisen kolmen komponentin malliin, jossa sitoutumisen katsotaan koostuvan affektiivisestä, normatiivisesta ja jatkuvuussitoutumisesta. Tutkimuksessa sitoutuminen jaetaan sisäiseen motivaatioon ja työn motivoivuuteen. Väitteisiin perustuva tutkimus suoritettiin suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa keväällä 2014 aikana.

Tutkimus osoittaa henkilöstön olevan melko sitoutunutta ja motivoitunutta kyseessä olevassa organisaatiossa. Tutkimuksessa ei havaittu suuria eroja eri toimistojen, sukupuolen, iän tai organisaationjäsenyyden pituuden perustella. Erityisen tärkeäksi nousee sisäinen motivaatio, jonka merkitys henkilöstölle on suuri.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Management

KOSKIALHO, JOHANNA: Commitment and Motivation in Professional Organisation

Master of Science Thesis, 157 pages, 5 Appendix pages

September 2015

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Hannu Vanharanta

Keywords: Commitment, Motivation, Competence, Creative Tension, Strategic Human Resource Management, Professional Organization

Personnel is recognised as the most significant asset for companies, and performance in organizations is based on the competence of personnel. Commitment and motivation are critical preconditions for utilizing the knowledge of personnel. The levels of commitment and motivation have several effects on individual and his behaviour: a person who is committed and motivated reaches a higher performance level and better outcome. One of the great challenges in leadership is the ability to enhance the motivation of personnel and to generate commitment.

The study is divided into two sections. The first section concentrates on theoretical perspectives of strategic human resources management, concentrating on motivation and commitment theories. The second section consists of analyzing the results of the survey. The survey was carried out using Helix application, which is based on Meyer and Allen's three component commitment model. The theory divides commitment into three components: Affective, normative and continuance. Motivation is separated into intrinsic motivation and motivating potential of job. The survey was carried out in a professional organization during spring 2014.

The survey indicates that the personnel is relatively motivated and committed. Notable differences between different departments, gender or age groups were not indicated. Neither did the length of organization membership affect remarkably. The importance of intrinsic motivation was found to be particularly significant.

ALKUSANAT

Haluan osoittaa kiitoksen työtäni ohjanneille professori Hannu Vanharannalle tuesta ja kannustuksesta sekä dipl.ins. Jarno Einolanderille, joka oli aina valmiina auttamaan.

Diplomityö on tehty Yrityksen A tekniikkaosaston toiveesta selvittää henkilöstönsä motivaatiotasoa. Yrityksen nimeä ei salassapitosyistä julkisteta. Haluan kiittää niitä yrityksen henkilöitä, jotka omista kiireistään huolimatta ovat järjestäneet aikaa palautteen antamiseen ja työn sisällön määrittämiseen. Olen kiitollinen yritykselle siitä, että olen saanut käyttää tekniikkaosastoa tutkimuskohteena ja että yritys mahdollisti Helix-sovelluksen käytön tutkimuksessa. Haluan esittää kiitoksen myös kaikille, jotka osallistuivat tutkimuksen suorittamiseen ja jokaiselle, joka on osoittanut kiinnostusta tutkimustuloksia kohtaan. Toivon yrityksen saavan työstä selkeitä ja konkreettisia ideoita henkilöstön sitoutumisen ja motivaation vahvistamiseen yhä vaativammissa teknisissä töissä.

Erityiskiitoksen haluan esittää kotijoukoille ja rakkaille ystävilleni. Ilman teitä tämä ei olisi ollut mahdollista.

Raumalla 25.09.2015

Johanna Koskialho
Päiväsenkatu 54
26660 RAUMA

SISÄLLYS

Tiivistelmä.....	ii
Abstract	iii
KUVALUETTELO	vii
Termit ja niiden määritelmät	xi
1 Johdanto.....	1
1.1 Taustaa tutkimukselle	2
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaus	4
2 Henkilöstö, yrityksen arvokkain voimavara	5
2.1 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet.....	6
3 Kompetenssit ja niiden hallinta.....	9
3.1 Tunneäly	12
3.2 Luova Jännite	14
4 Sitoutuminen.....	16
4.1 Sitoutumisen taustatekijät	18
4.2 Sitoutumisen kolmekomponenttimalli.....	19
4.2.1 Affektiivinen sitoutuminen	20
4.2.2 Jatkuvuussitoutuminen.....	22
4.2.3 Normatiivinen sitoutuminen.....	23
4.3 Sitoutumisen vaikutus työikäytymiseen	23
4.4 Organisaatiositoutumisen hallinta	27
5 Motivaatio.....	30
5.1 Motivaatioteorioita	33
5.1.1 Maslowin tarvehierarkia teoria.....	33
5.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	35
5.1.3 Vroomin odotusarvoteoria	36
5.1.4 Adamsin oikeudenmukaisuusteoria.....	36
5.1.5 Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta.....	37
5.1.6 Itsemääräämismotivaatio	38
5.2 Työmotivaatio	42
6 Motivaation ja sitoutumisen keskinäinen suhde	46
7 Motivaation tukeminen.....	48
7.1 Näkökulmia motivaation edistämiseen.....	52
7.2 Ulkoiset motivaatiotekijät.....	54
7.3 Sisäiset motivaatiotekijät	56
7.3.1 Työn merkityksellisyys	59
7.3.2 Autonomia, mahdollisuus valita.....	61
7.3.3 Kompetenssi.....	63
7.3.4 Palaute.....	64
8 Työn aineisto ja menetelmät.....	66

8.1	Tutkimusmenetelmä	67
8.1.1	Tutkimustyytit	69
8.1.2	Helix-sovellus.....	70
8.2	Tutkimusaineiston kuvaaminen	71
8.3	Tutkimuksen arviointi.....	72
8.3.1	Verifiointi.....	72
8.3.2	Reliabiliteetti	73
8.3.3	Validiteetti.....	74
8.3.4	Objektiivisuus.....	75
9	Tulosten analysointiperiaatteet	76
10	Tutkimustulokset.....	79
10.1	Sitoutumisaste	81
10.2	Sitoutumisaste komponenttikohtaisesti	86
10.2.1	Sitoutumisaste affektiivisen sitoutumisen osalta	88
10.2.2	Sitoutumisaste normatiivisen sitoutumisen osalta	92
10.2.3	Sitoutumisaste jatkuvuussitoutumisen osalta.....	98
10.2.4	Yhteenvedo sitoutumisasteesta	102
10.3	Motivaatioaste	103
10.3.1	Sisäinen motivaatio	104
10.3.2	Työn motivoivuus	112
10.4	Yhteenvedo motivaatiosta	119
10.5	Sitoutuminen ja motivaatio jaoteltuina.....	120
10.5.1	Toimistokohtainen jaottelu	120
10.5.2	Jaottelu sukupuolen mukaan.....	126
10.5.3	Jaottelu iän perusteella.....	127
10.5.4	Jaottelu organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan	129
10.6	Tärkeys	131
10.6.1	Tärkeys sitoutumisen osalta.....	133
10.6.2	Tärkeys motivaation osalta	137
10.6.3	Kehityskohteita tärkeyden perusteella.....	139
11	Johtopäätökset.....	142
	Lähteet.....	148
	LIITTEET.....	158

KUVALUETTELO

Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä, Salojärvi 2009 s. 30)	8
Kuva 2: Tehokkaan suorituksen malli (mukaillen Boyatzis 2007, s. 7; Liikamaa 2006, s. 76)	11
Kuva 3: Tunnetaitojen yleisluokitus (mukaillen Goleman 2012, ss. 42-43)	13
Kuva 4: Luova jännite	15
Kuva 5: Organisaatiositoutumisen taustatekijät (mukailltu Ruokolainen 2011, s. 18)	18
Kuva 6: Sitoutumisen kolmekomponenttimalli (Meyer & Allen, 1984; 1997)	19
Kuva 7: Organisaatiositoutumisen kolmekomponenttimalli (Meyer et. al. 2001 s. 22)	24
Kuva 8: Henkilöstöhallinnon käytännöt ja työsitoutuminen (mukailllen McElroy 2001 s. 328)	27
Kuva 9: Tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen (mukaillen Morrow, 2011, s. 22)	29
Kuva 10: Motivaation kaava (mukaillen: 2010, s. 20)	31
Kuva 11: Tehtävän vaativuuden ja yksilön taitojen vaikutus (mukaillen: Rasila & Pitkonen, 2010, s. 22)	32
Kuva 12: Maslown tarvehierarkia (mukaillen: Hyppänen s. 142)	34
Kuva 13: Itsemääräämismotivaation jakautuminen (mukaillen Gagne, Deci 2005 s. 336)	39
Kuva 14: Motivaatiojatkumo (mukaillen: Liukkonen et al. s. 85)	39
Kuva 15: Neljä sisäisen motivaation palkintoa (mukaillen Thomas, 2000, s. 43)	45
Kuva 16: Kokonaispalkitsemisenmalli (Kauhanen 2012)	52
Kuva 17: Perus- ja motivaatiotekijät (mukaillen Kontiainen & Skyttä, 2010. s. 41-43)	53
Kuva 18: Sisäisen motivaation rakennuspalikat (mukaillen Thomas, 2000, s. 49)	57
Kuva 19: Työn ominaisuuksien vaikutukset työmotivaatioon (mukaillen Hackman & Oldham, 1976 s. 256)	58
Kuva 20: Kokonaismotivointipotentiaali (mukaillen: Hackman & Oldham, 1976 s. 258)	59
Kuva 21: Tutkimusprosessi (mukaillen Holopainen & Pulliainen 2013, s. 18)	67
Kuva 22: Erityyppiset ongelmat ja aineistot (Karjalainen 2010, s. 10)	68
Kuva 23: Tutkimusten jaottelu (Holopainen & Pulliainen 2013, s. 20)	69
Kuva 24: Otantatutkimustyyppit (mukaillen Holopainen & Pulliainen 2013 s. 31)	72
Kuva 25: Nelikenttäkuvaaja (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	77
Kuva 26: Tutkimuksen rakenne (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	79
Kuva 27: Sitoutumiskomponenttien pääluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	80
Kuva 28: Sitoutumisen yleistilanne T-osastolla (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	81
Kuva 29: Sitoutuminen pääluokkakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	83
Kuva 30: Korkeimmat luovat jännitteet saaneet alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	84
Kuva 31: Tiukan sitoutumisen pää- ja alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	87
Kuva 32: Affektiivisen sitoutumisen taso vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	88

Kuva 33: Affektiivinen sitoutuminen väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	90
Kuva 34: Affektiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen luovat jännitteet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	91
Kuva 35: Normatiivisen sitoutumisen aste vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	93
Kuva 36: Normatiivinen sitoutuminen väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	95
Kuva 37: Normatiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen luovat jännitteet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	96
Kuva 38: Jatkuvuussitoutumisen aste vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	98
Kuva 39: Jatkuvuussitoutuminen väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	100
Kuva 40: Jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen luovat jännitteet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	101
Kuva 41: Motivaatio osana affektiivista sitoutumista (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	103
Kuva 42: Motivaation yleistilanne T-osastolla (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	104
Kuva 43: Sisäisen motivaation alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	104
Kuva 44: Arviot sisäisestä motivaatiosta vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	105
Kuva 45: Sisäinen motivaatio alaluokkakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	106
Kuva 46: Sisäisen motivaation luovat jännitteet alaluokittain (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	107
Kuva 47: Sisäisen motivaation nyky- ja tavoiteilat väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	110
Kuva 48: Sisäisen motivaation luovat jännitteet väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	111
Kuva 49: Työn motivoivuuden alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	112
Kuva 50: Arviot työn motivoivuudesta vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	113
Kuva 51: Työn motivoivuus alaluokkakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	114
Kuva 52: Työn motivoivuuden luovat jännitteet alaluokittain (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	115
Kuva 53: Työn motivoivuuden nyky- ja tavoitetilat väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	117
Kuva 54: Työn motivoivuuden luovat jännitteet väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	118

Kuva 55: Affektiivinen sitoutuminen toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	121
Kuva 56: Normatiivinen sitoutuminen toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	122
Kuva 57: Jatkuvuusintoutuminen toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	123
Kuva 58: Sisäinen motivaatio toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	124
Kuva 59: Työn motivoivuus toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	125
Kuva 60: Erot sitoutumisessa naisten ja miesten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	126
Kuva 61: Erot motivaatiossa naisten ja miesten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	127
Kuva 62: Erot sitoutumisessa eri-ikäisten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	128
Kuva 63: Erot motivaatiossa eri-ikäisten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	128
Kuva 64: Erot sitoutumisessa organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan	129
Kuva 65: Erot motivaatiossa organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan	130
Kuva 66: Tärkeydet pääluokkakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	131
Kuva 67: Sitoutumisen väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	133
Kuva 68: Affektiivisten sitoutumisen väittämien tärkeys (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	134
Kuva 69: Normatiivisen sitoutumisen väittämien tärkeys (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	135
Kuva 70: Jatkuvuussitoutumisen väittämien tärkeys (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	136
Kuva 71: Motivaation väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	137
Kuva 72: Sisäisen motivaation väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	138
Kuva 73: Työn motivoivuuden väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	139
Kuva 74: Affektiivisen sitoutumisen kehittäminen (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	143
Kuva 75: Keinot affektiivisen sitoutumisen kehittämiseen (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	144
Kuva 76: Kooste tärkeimmistä kehityskohteista (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	146

Taulukko 1: HR toimien vaikutus sitoutumisen komponentteihin (mukaillen McElroy 2001 s. 329)	28
Taulukko 2: Suurimmat luovat jännitteet saaneiden pääluokkien merkittävimmät väittämät (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	85
Taulukko 3: Affektiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	89
Taulukko 4: Normatiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	94
Taulukko 5: Jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	99
Taulukko 6: Sisäisen motivaation väittämät ja niiden arviointikriteerit (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	109
Taulukko 7: Työn motivoivuuden väittämät ja niiden arviointikriteerit (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	116
Taulukko 8: Tärkeimmiksi ja vähiten tärkeiksi koetut alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	132
Taulukko 9: Luovan jännitteen ja tärkeyden tulon avulla tärkeimmiksi nousseet väittämät (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	140
Taulukko 10: Yhteenveto sitoutumis- ja motivaatiotasosta (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)	142

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Evolute on	Internet-pohjainen järjestelmä henkilöstön ja organisaati- arviointiin
Helix	Evolute-pohjainen sovellus, joka on suunniteltu henkilös- tön sitoutumistason mittaamiseen ja arviointiin
HR	Kokonaisuus, joka muodostuu henkilöstön todellisesta ja potentiaalista määrästä, rahallisesta arvosta ja osaamisesta (human resources)
T-osasto	Yrityksen A tekniikkaosasto

1 JOHDANTO

Motivaatio on sisäinen tuli.

*Jos joku yrittää sytyttää tuon tulen,
todennäköistä on,
että se palaa vain hetken*

- Stepehn R. Covey (mukailtu)

Kaikki organisaatiot ovat tai niiden pitäisi olla kiinnostuneita siitä, miten henkilöstön avulla voidaan saavuttaa jatkuva korkea suorituskyky. Tämä tarkoittaa sen ymmärtämistä, miten yksilöitä voidaan motivoida käyttämällä sellaisia kannustimia kuten palkkiot, johtaminen ja ennen kaikkea työ, jota he tekevät ja se organisaatioympäristö, jossa tuo työ suoritetaan. Tavoitteena on kehittää motivaatioprosessia tavoilla, jotka varmistavat yksilöiden suorittavan työtehtävänsä johdon odotuksia vastaavalla tavalla. (Armstrong, 2006, s. 251)

Organisaatio toimii ennen kaikkea henkilöstönsä osaamisen varassa. Paras osaaminen tulee kuitenkin käyttöön vain henkilöstön antaessa tietonsa ja taitonsa vapaaehtoisesti organisaatiolleen. Organisaation menestyksen kannalta motivaatio ja sitoutuminen ovat kriittisen tärkeitä perusedellytyksiä. Motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempiin tuloksiin. Motivaatio ja sitoutuminen ovat alasta riippumatta tuottavuuden perusta ja tuloksellisen toiminnan tae. Kilpailutilanteissa ratkaiseva ero organisaatioiden välillä muodostuu henkilöstön sitoutumisasteesta ja heidän antamastaan työpanoksesta. Erityisen tärkeää henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen ovat asiantuntijaorganisaatioissa. (Huuhka, 2010, ss. 144-145; Hyppänen, 2013, s. 140; Lampikoski 2005, s. 31)

Sekä sitoutuminen että motivaatio ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteita jo vuosikymmeniä. Motivaatiolla ja sitoutumisella on havaittu olevan monia vaikutuksia yksilöön ja hänen toimintaansa (Becker et al. 2004). Motivaatio synnyttää sitoutumisen aktiiviseen ja oma-aloitteiseen aikaansaamiseen, saavuttamiseen. Ihmisen ollessa innostunut työstään, se tuntuu kiinnostavalta, mukaansatempaavalta ja tuottaa iloa. Sekä motivaatio että sitoutuminen ovat merkittävästi yhteydessä hyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen. Organisaation tulos on hyvin riippuvainen henkilöstön työpanoksesta. Työpanos puolestaan riippuu organisaatioissa toimivien henkilöiden ammattitaidosta,

valmiudesta, ja heidän motivaationsa tasosta. Valmius määrittää sen, mitä henkilö osaa tehdä, motivaatio puolestaan määrää, mitä hän haluaa tehdä. (Kontiainen et al. 2010, s. 39; Liukkonen et al. 2006, s. 6; Ruohotie 1991, s. 1)

Työelämässä pyritään löytämään keinoja kannustaa henkilöstöä entistä tehokkaampiin suorituksiin palkkausjärjestelmiä uudistamalla ja tiimityötä tehostamalla. Yhdeksi johtamisen suurimmista haasteista onkin nostettu kyky motivoida työntekijöitä ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon. Ajatuksena on, että motivoinnin ja sitoutumisen kautta työntekijät saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti hankalissakin olosuhteissa ja tilanteissa. (Liukkonen et al. 2006, s. 10; 2010, s. 5)

Motivaatiolla voidaan siis nähdä olevan hyvin merkittävä rooli organisaatioiden toimintaan ja tehokkuuteen. Motivaatioteorioita ymmärtämällä ja niitä soveltamalla voidaan saavuttaa lisäarvoa ihmisten kautta. Tämä perustuu siihen, että erilaisissa rooleissa toimivat ihmiset päättävät, miten paljon ponnisteluja he haluavat tehtävässään käyttää. He voivat tehdä juuri riittävästi selviytyäkseen tai he voivat heittäytyä työhönsä ja tuottaa sen kautta organisaatiolle lisäarvoa. Siten hienovaraiset keinot vaikuttaa motivaatioon voivat olla merkittävässä asemassa yrityksen suorituskykyä arvioitaessa. Mutta voiko toista ihmistä motivoida vai onko motivaatio jotain, joka on ihmisessä itsessään? Motivaation suuresta merkityksestä huolimatta se on hyvin haasteellinen tutkimuskohde. Pelkästään motivaation käsitettä on vaikea selittää puhumattakaan sen mittaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. (Armstrong, 2006, s. 251; Liukkonen et al. 2006, s. 10; 2010, s. 5)

1.1 Taustaa tutkimukselle

Yrityksen A tekniikkaosasto työllistää noin 150 henkilöä. Koulutukseltaan henkilöstö on pääosin insinöörejä ja diplomi-insinöörejä. Tekniikkaosasto toimii moniprojektiympäristössä, jonka lisäksi tehdään erilaisia asiantuntujatehtäviä. Useat henkilöt osallistuvat myös vaativuudeltaan hyvin erilasiin laitosten eliniänhallinnan muutostyöprojekteihin, joita on meneillään samanaikaisesti yli sata.

Tekniikkaosaston päätehtävänä on huolehtia, että yhtiön toiminta toteutetaan taloudellisesti optimoidulla tavalla turvallisuusmääräykset täyttäen. Tehtävän suorittaminen edellyttää laitosten teknisten ongelmien selvittämistä, muista yrityksistä kertyneen kokemuksen hyödyntämistä ja alalla tapahtuvan teknisen kehityksen seuraamista. Havaittujen ongelmien analysointi samoin kuin mahdollisten odotettavissa olevien vikojen ja vaurioiden ennakointi ja niihin varautuminen kuuluvat tekniikkaosaston tehtäväkenttään. Tehtävänä on myös huolehtia rakenteellisten muutosten tarpeellisuuden ja kannattavuuden arvioinnista ja laatia näille perus- ja muutossuunnitelmat. Näiden lisäksi tek-

niikkaosasto vastaa alue- ja kiinteistöhallinnasta, infrastruktuurin kehittämisestä ja täydentämisestä sekä investointien hallinnan kehittämisestä.

Vuonna 2012 yrityksen toimintakäsikirjaa päivitettiin, missä yhteydessä myös yrityksen prosessit määriteltiin uudelleen. Nämä muutokset koskettavat myös tekniikkaosastoa. Kehitystyötä ei ole kuitenkaan viety toimintakäsikirjaa pidemmälle. Käsikirjapäivityksen lisäksi yrityksessä käynnistettiin toiminnan kehitysprojekti, johon sisältyy resurssien hallintaan, hankintoihin, talouteen ja projektitoimintaan liittyviä tehtäviä. Nämä muutokset asettavat osaltaan painetta toiminnan tehostamiseen myös tekniikkaosaston osalta.

Tällä hetkellä tekniikkaosastolla ei ole käytössä yhtenäistä tapaa töiden priorisointiin ja resurssien allokointiin. Osastolla kaivataan myös tarkempaa tietoa siitä, että tehtävät työt ovat yhtiön tavoitteiden kannalta oleellisimpia. Henkilöstön kuormituksen seurantaan ja allokointiin kaivattaisiin lisäksi toimivampia menetelmiä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Tutkimus keskittyy yrityksen tekniikkaosaston henkilöstön sitoutumisen ja motivaation tasojen arviointiin. Aihe valittiin, koska haluttiin selvittää, miten sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstö on. Lisäksi toivottiin keinoja sitoutumis- ja motivaatiotasojen parantamiseen.

Pääkysymys 1:

Millainen sitoutumis- ja motivaatioaste on yrityksen A tekniikkaosaston henkilöstöllä?

Pääkysymys 2:

Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet sitoutumis- ja motivaatiotason nostamiseen?

Apukysymys 1:

Mitkä ovat keskeisimmät poikkeamat nyky- ja tavoitetiloiissa sitoutumisen ja motivaation osalta?

Apukysymys 2:

Miten sitoutumis- ja motivaatioaste vaihtelee eri osastojen, sukupuolten, iän tai organisaatiositoutumisajan suhteen?

Pääkysymykset keskittyvät ensiksi siihen, että johdolla on tieto siitä, millaisia henkilöstön sitoutumis- ja motivaatiotasot ovat ja toiseksi keskeisten keinojen löytämiseen, joilla

näitä nykyisiä tasoja voitaisiin kehittää. Apukysymykset on määritetty siten, että niiden avulla pääkysymyksiin voidaan saada lisää syvyyttä ja syvempää ymmärrystä.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota tutkittavalle yritykselle syvällinen ymmärrys henkilöstön sitoutumisen ja motivaation nykyisestä tilasta ja siitä, millaisista asioista nykyinen taso koostuu. Oleellista on nyky- ja tavoitetilojen erojen arviointi ja sen määrittäminen, miten tärkeitä kyseiset asiat ovat henkilöstölle. Yhdistämällä nämä elementit, voidaan määrittää keskeiset kehityskohteet, joilla henkilöstön nykyistä sitoutumis- ja motivaatio tasoa voidaan kehittää.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Käytetty Helix-sovellus on hyvin laaja. Vaikka tässä tutkimuksessa poimitaan koko tutkimusaineiston osalta tiettyjä esiin nousseita asioita, on tutkimuksen pääpaino selkeästi niin sanotuissa tiukan sitoutumisen väittämässä ja motivaatiossa.

Kyselytutkimus ja sen rakenne rajaavat itsessään tutkimusta tehokkaasti. Nämä rajoitukset on huomioitu tutkimuksessa. Tutkimus on suunniteltu henkilöstön sitoutumistason mittaamiseen ja arviointiin. Organisaatiositoutumisen lisäksi tutkimuskohteeksi on valittu motivaatio. Motivaation on jaettu tutkimuksessa sisäiseen motivaatioon ja työn motivoivuuteen ja ne saadaan rajattua selkeästi muusta aineistosta.

Yrityksessä tutkimus suoritettiin ainoastaan tekniikkaosaston henkilöstölle. Kaikki muut yrityksen osastot on rajattu pois tutkimuksesta.

2 HENKILÖSTÖ, YRITYKSEN ARVOKKAIN VOIMAVARA

Menestyäkseen yritysten on maksimoitava henkilöstönsä todelliset ja potentiaaliset kyvyt. Henkilöstön, tietopääoman ja osaamisen merkitys organisaation strategisessa prosessissa on merkittävä ja yhä kasvavassa roolissa. Digitalisointi, henkilöstön vähentäminen, kasvu yritysostojen avulla, samanaikainen henkilöstön vähentäminen ja kasvu, työvoiman demografiset muutokset ja globalisaatio ovat vain muutamia niistä trendeistä, jotka ovat nostaneet osaamisen ja sen hallinnan roolia. Kuitenkin yritysjohtajat myöntävät käyttävänsä henkilöstön osaamisen hallintaan huomattavasti vähemmän resursseja kuin rahaa, teknologiaa tai tuotteita koskeviin päätöksiin. Vaikka henkilöstö tunnustetaan yleisesti yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi, tämä jää usein juhlapuheisiin ja unohtuu arkisissa tilanteissa (Van Yperen & Hagedoorn 2003, s. 339; Boudreau & Ramstad 2004, s. 2; Kauhanen 2006, s. 16)

Henkilöstöjohtamisen historia on suhteellisen lyhyt. Toisen maailmansodan jälkeen alettiin yhdysvaltalaisissa organisaatioissa puhua henkilöstöhallinnosta ja se tunnistettiin omaksi osa-alueekseen. Ajatus strategisesta henkilöstöjohtamisesta sai alkunsa 1980-luvulla. Näkemys perustui ajatukseen siitä, etteivät yritykset pysty toteuttamaan kilpailustrategiaansa menestyksekkäästi, mikäli sen perustana on pelkästään ulkoisen ympäristön analysointi. Ulkoisen ympäristön sijaan strategian lähtökohdaksi esitettiin henkilöstöä ja sen osaamista: resurssien tulisi määrätä strategia eikä strategian resursseja. 1990-luvulla henkilöstöjohtamisen roolia alettiin laajemmin tarkastella liikkeenjohdollisesta tai strategisesta näkökulmasta. Henkilöstöä ja sen osaamisen roolia organisaation strategisena kilpailutekijänä alettiin korostaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, ss. 15, 23-25; Schmitdt & Vanhala 2010, s. 10)

Henkilöstöresurssien strategisen johtamisen termi viittaa sekä henkilöstöresurssien johtamisen strategiseen merkitykseen että myös sen kytkentään liiketoimintastrategian kanssa. Viitalan (2002) mukaan käsite perustuu ajatukseen, jonka mukaan yrityksen valitsema kilpailustrategia vaatii toteutuakseen riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Riippumatta yrityksen koosta tai sen toimialasta, työn tekevät aina ihmiset. Strategian toteutuminen on riippuvainen henkilöstöstä ja se määrittää, missä määrin, kuinka nopeasti ja millaisena valittu strategia lopulta toteutuu. Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä myös sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1990). Truss ja Gatton (1994, s. 666) määrittävät strategisen henkilöstöjohtamisen yläkäsitteeksi, joka yhdistää liiketoimin-

taan sekä johdon että työntekijät. Näkemyksen mukaan henkilöstöhallinto voidaan nähdä alakäsitteenä, jonka tehtävänä on toteuttaa yläkäsitettä, strategista henkilöstöhallintoa. Trussin ja Gattonin mukaan strategiseen henkilöstöhallintoon kuuluvat seuraavat keskeiset piirteet:

1. Selkeä yhteys henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja politiikkojen sekä organisaation kokonaisstrategian ja toimintaympäristön välillä
2. Yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on koottu yhteen toisiaan tukeviksi
3. Linjajohdolle on siirretty suuri osa henkilöstöjohtamisen vastuista.
(Schmidt & Vanhala 2010, s. 9; Viitala 2002, s. 10; Kontila 2005, s. 9)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen edistää henkilöstön sitoutumista, joka on liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeää. Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on johdonmukainen ja luotettava johtaminen, jossa organisaation tavoitteet ovat yhteneväiset henkilöstövoimavarojen johtamisstrategian ja tavoitteiden kanssa ja jossa henkilöstöjohtamisen toimintapolitiikka ja käytännöt ovat linjassa toisiinsa nähden. (Työturvallisuuskeskus 2007, s. 109; Ulrich 2006, s. 160)

2.1 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on usein luultua suurempi. Henkilöstöjohtaminen kattaa suuren joukon erilaisia ja eritasoisia asioita aina päivittäisestä operationaalisesta henkilöstöön ja sen hallintaan liittyvien rutiinien hoitamisesta yrityksen johtoryhmässä tapahtuvaan henkilöstöstrategiseen työskentelyyn asti. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tukea ratkaisevalla tavalla yrityksessä määritettyjen liiketoimintastrategioiden toteutumista. Sen pitää myös pystyä varmistamaan kullakin hetkellä määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Lisäksi on kyettävä vastaamaan osaamisen riittävydestä ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen on pyrittävä varmistamaan henkilöstön työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yritykseen. Henkilöstöä koskeva lainsäädännön, asetusten, lakien ja sopimusten noudattaminen kuuluu myös henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. Henkilöstöjohtamisen kenttä voidaan jakaa sisällöllisesti kolmeen pääluokkaan:

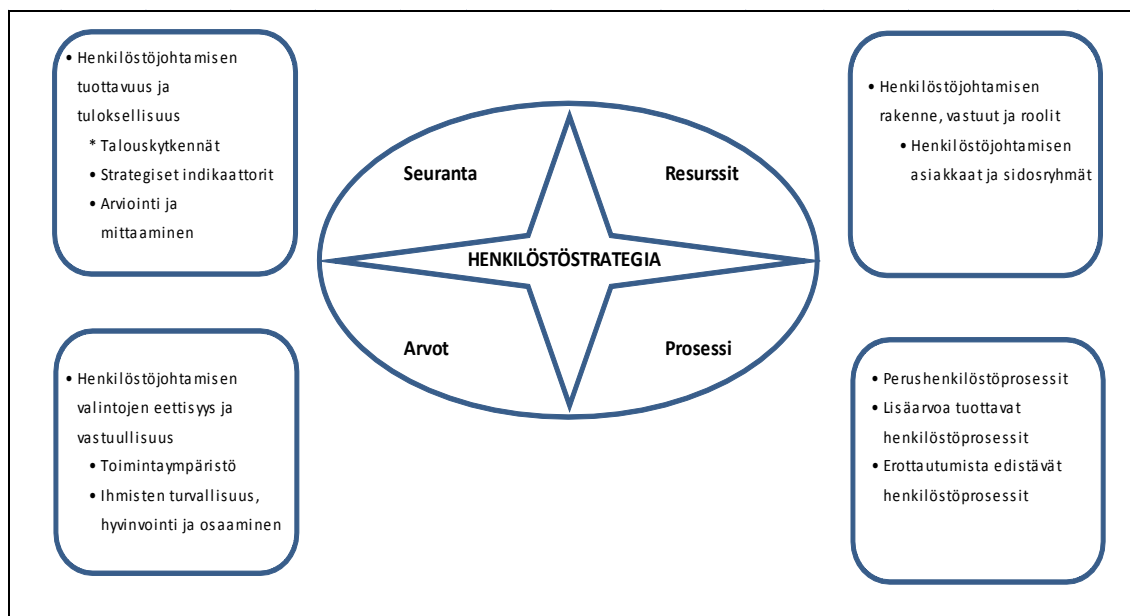
1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstöhallinto
2. Johtajuus eli leadership
3. Työelämän suhteiden hoitaminen (Kauhanen 2006, s. 16; Vanhala 1999, s. 205; Viitala 2007, s. 10)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen alue tarkastelee henkilöstöä voimavarana, joka pystyy hyödyntämään erilaisia resursseja. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa myös henkilöstön voidaan ajatella olevan resurssi, jota kohdennetaan tuotantoprosessiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttä on laaja ja se sisältää kaikki yrityksen toiminnot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin sekä motivaation ylläpitämiseen. Henkilöstöstrategiassa luodaan suuntaviivat, joiden avulla henkilöstön johtamisen avulla pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä siihen, miten tarvittava osaaminen aiotaan varmistaa. Tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. (Kauhanen 2006, s. 16; Vanhala 1999, s. 205; Viitala 2007, s. 21)

Johtajuus tarkoittaa henkilöstöjohtamista, johon kuuluvat muun muassa inhimillinen osaaminen ja kompetenssit, ja jolla nähdään yhä enenevässä määrin olevan yhteys yrityksen tulokseen. Johtajuuden avulla toteutetaan käytännössä monia henkilöstöhallinnon tehtäviä esimerkiksi palkitsemalla, ohjaamalla, arvioimalla, motivoimalla ja innostamalla henkilöstöä. (Vanhala 1999, s. 205; Viitala 2007, s. 20)

Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työntekijän ja työnantajan välisten suhteiden hoitoa mutta myös työmarkkinakysymyksiin liittyviä asioita. Työelämän suhteiden hoitaminen vaatii työlainsäädännön ja työmarkkinajärjestelmän tuntemista. Sen tärkeisiin alueisiin kuuluvat työehtosopimusten määritysten hallinta ja noudattaminen, riitojen sovittelu, yhteistoiminta ja yhä useammin myös toimiminen paikallisessa sopimisessa työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. (Vanhala 1999, s. 205; Viitala 2007, s. 20)

Henkilöstöjohtamisen alueelle ominaista on laajuus, eikä se rajoitu pelkästään henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Oleellista on ymmärtää, että parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen on enemmän kuin osiensa summa. Kuva 1 kuvaa kokonaisuutta, jonka avulla voidaan hahmottaa kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamisen kenttää ja siihen kytköksissä olevia osa-alueita. (Helsilä & Salojärvi 2009, ss. 29-30; Vanhala 1999, s. 205; Viitala 2007, ss. 61-62;)



Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä, Salojärvi 2009 s. 30)

Henkilöstöjohtamisen mallin keskiössä (kuva 1) tarkoittaa Helsilän ja Salojärven (2009, s. 30) mukaan niitä linjauksia ja tavoitteita, joita organisaatio on asettanut henkilöstöjohtamiselle. Keskiön ulkopuolelle jäävät lohkot kuvaavat henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia, joita ovat seuranta, resurssit, prosessi ja arvot. Nämä ulottuvuudet liittyvät niihin käytännön kysymyksiin ja valintoihin, joilla organisaatio rakentaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

3 KOMPETENSSIT JA NIIDEN HALLINTA

Kompetenssien hallinnalla tarkoitetaan laajasti katsottuna keinoja, joilla organisaatiot hallitsevat yrityksen, ryhmien ja yksilöiden kompetensseja. Tarkoituksena on määrittää ja ylläpitää kompetensseja, jotka ovat yrityksen tavoitteiden mukaisia. Kompetenssi puolestaan tarkoittaa tiettyyn asiayhteyteen liittyvää tietoa, osaamista ja asenteita. Kompetenssit voidaan määrittää yksilön ominaisuuksiksi, joiden avulla voidaan havainnollistaa hänen toimintaansa ja käyttäytymistään tietyssä tilanteessa. Kompetenssit vaikuttavat siis yksilön käyttäytymiseen. (Berio & Harzallah 2005, s. 154; Liikamaa 2006, s. 73)

Kompetenssiajattelun taustalla on näkemys, jonka mukaan sitä, mitä ihmiset ajattelevat tai sanovat taidoistaan, osaamisestaan tai motiiveistaan, ei voida pitää luotettavana tietona. Uskottavaa on vain se, miten ihmiset todella toimivat kriittisillä hetkillä (Spencer & Spencer 1993, s. 15). Kompetenssien avulla voidaan selittää, miksi toisten työsuoriutuminen on muita parempaa ja miten he onnistuvat saavuttamaan tavoitteensa. Spencer ja Spencer (1993, s. 9) määrittävätkin kompetenssin tarkoittavan henkilöllä olevia piirteitä, jotka vaikuttavat tehokkaaseen tai ylivoimaiseen suoriutumiseen työssä. Organisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen on riippuvainen siinä toimivien ihmisten tehokkuudesta ja yksilöiden kompetenssit ovat aina yhteydessä organisaatioon. (Liikamaa 2006, s. 73)

Yleisimmin käytetyt lähestymistavat kompetensseihin voidaan jakaa työntekijäkeskeiseen, työkeskeiseen ja monimetodikeskeiseen (multimethod-oriented) (Sandberg, 1994). Työntekijäkeskeisessä näkemyksessä työntekijän kompetenssin nähdään muodostuvan hänellä olevista tiedoista, taidoista, kyvyistä ja ominaisuuksista. Kompetenssit ovat yleispäteviä, eivätkä ne ole sidottuja tiettyyn asiayhteyteen ja siten niitä voidaan hyödyntää useissa erilaisissa työtehtävissä ja tilanteissa. Spencer ja Spencer (1993, s. 9) havaitsivat erinomaisen ja/tai ylivoimaisen suorituksen oleva tulosta kompetensseista ja niiden yhdistelmästä. Heidän mukaansa kompetenssit ovat piileviä yksilön ominaisuuksia, joita voivat olla ongelmanratkaisukyky, tehokas delegointi, kyky kommunikoida tai ryhmän jäsenenä toimiminen. (Liikamaa 2006, s. 74; Sandberg 2003, s. 10)

Myös työkeskeisessä ja monimetodikeskeisessä näkemyksissä kompetenssien katsotaan koostuvan tietyistä ominaisuuksista. Työkeskeisessä näkemyksessä otetaan kuitenkin työntekijäkeskeisestä poiketen lähtökodaksi itse työ, ei työntekijää. Lähestymistavassa yksilöidään ensin tekijät, jotka ovat keskeisiä kyseessä olevan työn suorittamisen kan-

nalta ja muunnetaan ne sitten henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi. Monimetodinäkemyksessä kompetensseista pyritään rakentamaan kokonaisvaltainen kuva yhdistämällä työkeskeisen ja työntekijäkeskeisen lähestymistavan piirteitä. (Sandberg 2003, s. 10)

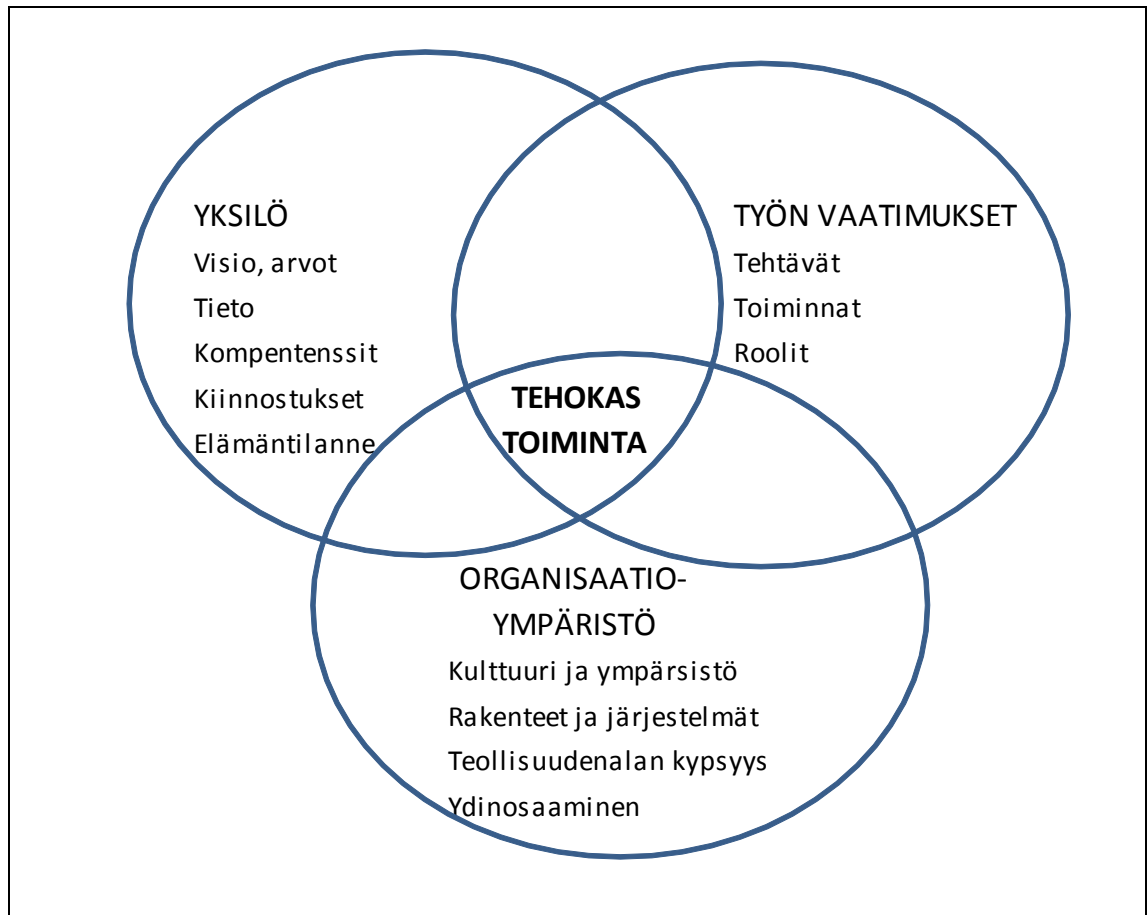
Kompetenssit voidaan määrittää myös muilla tavoilla. Selittävässä lähestymistavassa katsotaan yksilön olevan erottamattomasti liittyneenä ympäristöönsä henkilön elämänkokemusten kautta. Henkilön ja työn katsotaan muodostavan kokonaisuuden työstä saatujen kokemusten pohjalta. Siten kompetenssien nähdään muodostuvan siitä merkityksestä, joka työllä on työntekijälle perustuen hänen kokemuksiinsa. The Traiding Agency (Mckenna & Beech 1995, s. 99) määritelmän mukaan kompetenssi on kykyä suoriutua työ- tai muista tehtävistä niille asetettujen standardien vaatimalla tavalla. (Liikamaa 2006, s. 74; Sandberg 2003, s. 11)

Kompetenssi tarkoittaa siis kykyä tai taitoa. Niiden avulla toiminta voidaan jakaa sen komponentteihin ja kompetenssi ilmenee siinä, miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Kompetenssit ovat luonteeltaan geneerisiä, joten niitä voidaan soveltaa monissa erilaisissa toiminnoissa. Kompetenssien avulla voidaan vaikuttaa tulevaan toimintaan tai ennustaa sitä. Ne ovat yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseen ja tehokkaaseen työsuoritukseen. (Boyatzis 2007, s. 6; Liikamaa 2006, ss. 73-77; Sandberg 2003, s. 11)

Boyatzis (2007, s. 7) esittää menestyksen työelämässä olevan sidoksissa kolmen kynnyskompetenssin ja kolmen kriittisen komponentin yhteisvaikutukseen. Kynnyskompetenssi ei ole yhteydessä suorituksen erinomaisuuteen mutta ne ovat työn suorittamisen kannalta välttämättömiä. Kynnyskompetensseja ovat:

1. Ammattitaito ja kokemus
2. Tiedot ja taidot
3. Joukko tiedollisia kompetensseja, joita ovat esimerkiksi muisti ja päättelykyky

Boyatzis (2007) esittää kolme kompetenssia, jotka ovat yhteydessä suorituksen erinomaisuuteen. Nämä kompetenssit ovat yksilö, työnvaatimukset ja organisaatioympäristö (kuva 2). Hänen mukaansa tehokas ja/tai ylivoimainen suoriutuminen on sidoksissa kolmen kriittisen komponentin yhteisvaikutukseen. Pysyvästi tehokas toiminta ja suoriutuminen vaativat kriittisten komponenttien yhteensopivuutta. Kompetenssit edustavat käyttäytymislähtöistä näkökulmaa tunneälyyn, sosiaaliseen ja kognitiiviseen älykkyyteen. (Boyatzis 2007, ss. 6-7; Liikamaa 2006, ss. 72-73)



Kuva 2: Tehokkaan suorituksen malli (mukaillen Boyatzis 2007, s. 7; Liikamaa 2006, s. 76)

3.1 Tunneäly

Nykyisin käytössä olevat mallit tunneälystä ovat lähtöisin sosiaalisen älykkyyden tutkimisesta. Tällä hetkellä on käytössä kolme kilpailevaa teoreettista tunneälymallia. Meyerin ja Saloveyn tunneälyn kykymallissa keskeistä ovat tunteet ja niiden vuorovaikutus ajattelun kanssa. Bar-Onin mallissa tunneäly nähdään toisiinsa liittyvinä emotionaalisina ja sosiaalisina kompetensseina ja kykyinä. Goleman näkee tunneälyn koostuvan laajasta joukosta kompetensseja ja taitoja. (Brander 2013, s. 22; Liikamaa 2005, s. 78)

Ensimmäisenä tunneäly-käsitteen (emotional intelligence) ottivat käyttöön John Mayer ja Peter Salovey (1990). He kuvaavat tunneälyä joukoksi kykyjä havaita sekä omia että muiden tunteita. Heidän mukaansa tunteita käytetään motivoinnissa, suunnittelussa ja ylipäättään elämässä menestymisessä. Mayer ja Salovey (1997) määrittävät tunneälyn kyvyksi ymmärtää tunteita seuraavilla tavoilla:

1. Kykynä havaita ja ilmaista tunteita
 2. Kykynä käyttää tunteita ajattelun edistämiseksi
 3. Kykynä ymmärtää tunteiden merkitys
 4. Kykynä säädellä tunteita emotionaalisen ja älyllisen kasvun edistämiseksi
- (Brander 2013, ss. 23-24; Goleman 2012 s. 361; Liikamaa 2005, s. 79)

Toisena tunneälykäsitteen pioneerina voidaan pitää Reuven Bar-Onia, joka kehitti kompetensseihin perustuvan emotionaalis-sosiaalisen tunneälymallin. Malli on Mayerin ja Saloveyn tunneälykäsitystä laajempi. Bar-Onin (1997, 2. 14-17) mukaan ihmisen menestykseen vaikuttaa viisi ei-kognitiivista taitoa ja tekijää. *Inrapersonalliset* tekijät ovat henkilökohtaisia vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijöitä. Ne tarkoittavat minään tai persoonaan kohdistuvia tekijöitä, joita ovat itsetunto, emotionaalinen tietoisuus itsestään, itsevarmuus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen. *Interpersoonalliset* tekijät koostuvat ihmissuhdekyvyistä, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä vuorovaikutustaidoista. Interpersoonalliset kyvyt liittyvät siis siihen, miten henkilö hyödyntää sosiaalisia taitojaan, joihin kuuluvat empatia, sosiaalinen vastuu ja ihmissuhteiden luonti. Kolmantena tekijänä on *paineensieto*, joka koostuu stressinsietokyvystä ja impulssien hallinnasta. *Sopeutumiskyky* koostuu todellisuudentajusta, joustavuudesta ja ongelmanratkaisukyvystä. Viidentenä Bar-Onin mallissa on *yleisen hyvinvoinnin ja itsensä motivoimisen* tekijä, jonka alatekijöitä ovat onnellisuus ja optimismi. (Brander 2013, ss. 26-27; Goleman 2012 s. 361; Liikamaa 2005, s. 79)

Golemanin (2012) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä "havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti omia tunnetilojaan ja ihmissuhteisiin liittyviä

tunteita" (Goleman 2012, s. 361). Hänen mukaansa tunneäly toimii tietotaidon ja perinteisen älykkyyden, älykkyydosamäärän, tukena. Tunnetaidot ovat kompetensseja, jotka perustuvat tunneälyyn ja joiden ansiosta ylivoimainen työsuoritus mahdollistuu. Tunnetaitoja voidaan oppia ja niitä voidaan kehittää. Tunneäly puolestaan tarkoittaa yksilön kykyä oppia tunneällyn viiteen osa-alueeseen kuuluvia kykyjä (Goleman 2012, s. 40). Näitä ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Kuva 3). Tunneäly ei tarkoita sitä, että työssä tarvittavat tunnetaidot olisi opittu, vaan antaa ainoastaan edellytykset niiden oppimiselle. Tunnetaidot kertovat sen, miten suuri osa henkilöllä olevista mahdollisuuksista on pystytty hyödyntämään työelämässä. Kuva 3 esittää, miten Goleman jakaa tunnetaidot ryhmiksi. Jako ryhmiin perustuu siihen, mihin tunneällyn osa-alueeseen ne kuuluvat. Oppiakseen näitä työmenestyksen kannalta oleellisia taitoja, vaaditaan vastaavien tunneällyn osa-alueiden hallintaa. (Brander 2013, s. 25; Goleman 2012 ss. 37, 40-41)



Kuva 3: Tunnetaitojen yleisluokitus (mukaillen Goleman 2012, ss. 42-43)

Goleman (2012) jakaa tunnetaidot henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisten taitojen avulla voidaan määrittää, kuinka hyvin henkilö tulee toimeen itsensä kanssa. Sosiaaliset taidot puolestaan viittaavat siihen, miten henkilö tulee muiden kanssa toimeen. Itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen kuuluvat henkilökohtaisiin taitoihin, kun taas empatia ja sosiaaliset kyvyt ovat sosiaalisia taitoja. (Goleman 2012, ss. 42-43)

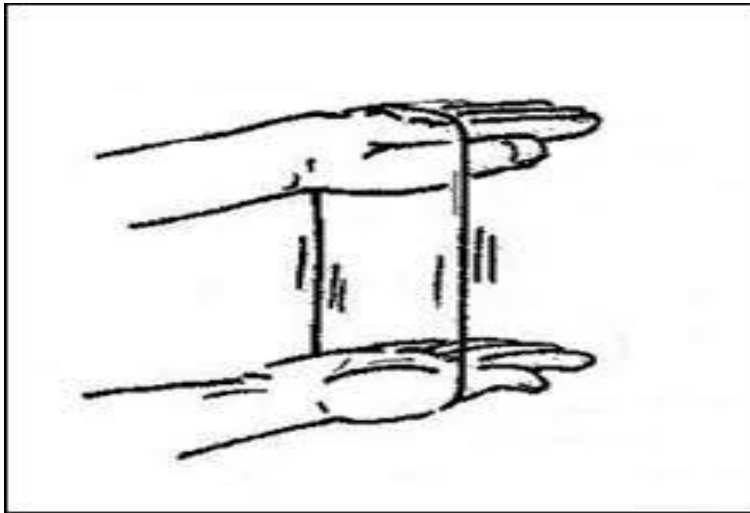
Tunneällyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia ja niistä jokainen vaikuttaa omalla tavallaan työsuoritukseen. Riippumattomuudesta huolimatta niiden välillä on vuorovaikutusta ja ne kaikki saavat tukea toisista osa-alueista. Eri osa-alueiden välillä on runsaasti yhteyksiä. Tunneällyn osa-alueet rakentuvat toinen toistensa varaan hierarkkisesti ja jotkin ominaisuudet ovat toisten kannalta välttämättömiä. Tunneällyn eri osa-alueet ovat tarpeellisia mutta hallinta jollakin osa-alueella ei takaa vastaavien tunnetaitojen kehittymistä. Taitojen kehittymiseen vaikuttavat myös muut tekijät kuten ihmisen oma

työtä kohtaan tuntema kiinnostus ja yrityksen ilmapiiri. Golemanin (2012) määrittelemät osa-alueet ovat yleispäteviä ja koskevat jossain määrin kaikkia ammatteja. On kuitenkin huomioitava erilaisten ammattien erilaiset vaatimukset ja painotukset. (Brander 2013, s. 25; Goleman 2012 s. 41)

3.2 Luova Jännite

Ihmisillä on taipumus tehdä vain sellaista, mistä hän uskoo suoriutuvansa (Zwell 2000, 2. 165). Kompetenssiajattelu perustuu kuitenkin näkemykseen, jonka mukaan ihmiset ovat kykenevämpiä kuin uskovat olevansa. Jokaisessa organisaatiossa on yksilölliset piirteensä, jotka kuvaavat sitä ympäristöä, jossa työntekijät suorittavat päivittäisiä tehtäviään. Niillä subjektiivisilla havainnoilla, joita yksilö tekee tästä ympäristöstä sen rakenteiden, kulttuurin, käytäntöjen ja ilmapiirin kautta, vaikuttavat suuresti siihen, miten henkilö työssään suoriutuu. Kriittistä on yksilön havaitsema ero nykyisten ja sellaisten kompetenssien välillä, joita henkilö tarvitsee tehokkaaseen työsuoritukseen. Mikäli nämä havaitut erot saavat henkilön muuttamaan uskomuksiaan, voi myös hänen käyttäytymisensä muuttua, koska käyttäytyminen on heijaste uskomuksista. Tällöin hän voi saada tunteen uusista ja laajemmista mahdollisuuksista. (Kantola et al. 2005, s. 275; Liikamaa 2005, s. 84)

Luova jännite (creative tension) tarkoittaa havaittua eroa nykyisten ja toivottujen kompetenssien välillä (kuva 4). Luova jännite perustuu epätasapainoon nykyisen ja toivotun tilan välillä sekä henkilökohtaiseen visioon. Vision ja nykytilanteen välinen ero toimii työntävänä voimana, energiana, kohti hänen omaa visiotaan. Luovan jännitteen voi purkaa vain kahdella tavalla: joko siirtämällä nykyistä tilaa kohti visiota tai tuomalla visiota kohti nykytilannetta. Luova jännite muodostuu yksilön voimavaraksi hänen pyrkiessään kohti visiota. Luovalla jännitteellä on keskeinen rooli yksilön kehityksen hallinnassa. Määrittelemällä luova jännite, voidaan havaita tiettyjä kompetensseja tai kompetenssiryhmiä, joissa henkilön tulisi kehittyä. (Kantola et al. 2005, ss. 275-276; Liikamaa 2005, s. 84)



Kuva 4: Luova jännite

4 SITOUTUMINEN

Organisaation tehdessä päätöksen uuden henkilön palkkaamisesta, kuluu nykyajan tiukoilla työmarkkinoilla kuukausia kunnes paikka on täytetty ja vielä enemmän aikaa, kunnes valittu henkilö on oppinut työnsä ja pystyy hoitamaan tehtävää itsenäisesti. Aiempi vuosina työntekijän sitouttamiseen riitti karkeasti ottaen hyvä palkka ja riittävät henkilöstöetuudet ja työntekijä oli valmis työskentelemään yrityksessä koko työuransa. Nykyään tämä ei kuitenkaan riitä ja yritysten on tehtävä enemmän välttääkseen uuden henkilön rekrytoinnista aiheutuvat kulut ja haitat. (Strum 1994, s. 5)

Sitoutuminen on ollut pitkään tutkijoiden kiinnostuksen kohteena ja aiheesta on toteutettu useita tutkimuksia. Alun perin sitoutumista alettiin tutkia vaihtoehtoisena selityksenä sellaisille työpaikoilla esiintyville ilmiöille, kuten henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot, joiden aiemmat selitysmallit olivat johtaneet erilaisiin pettymyksiin aiheuttaviin löydöksiin. (Steyrer et al., 2008, s. 364). Tutkimukset ovat osoittaneet sitoutumisella olevan monia positiivisia vaikutuksia niin työntekijöihin kuin organisaatioihinkin. Sitoutumisella onkin havaittu olevan merkittävä vaikutus sellaisiin tekijöihin kuin työtyytyväisyys, suorituskkyky, poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus (Steyrer et al. 2008, s. 364; Yousef 1998, s. 6). Organisaatioon sitoutuneet henkilöt eivät vaihda organisaatiota tai etsi muita vaihtoehtoja niin todennäköisesti kuin sellaiset, joiden sitoutumisen taso on heikko (Allen & Meyer 1996; Porter et al. 1976) ja heillä on vähemmän poissaoloja ja myöhästymisiä (Angle & Perry 1981; Bateman & Strasser 1984; Porter et al. 1976). Lisäksi sitoutumisella on positiivisia vaikutuksia motivaatioon, organisaatiojäsenyyteen ja suorituskkykyyn työssä (Meyer et al. 2002; Mowday et al. 1982). Sitoutuminen vaikuttaa operationaaliseen suorituskkykyyn parantaen tuottavuutta, laatua, kannattavuutta ja asiakastytytyvääisyyttä (Wright et al. 2005). Lisäksi sitoutuneiden työntekijöiden on havaittu olevan vähemmän sitoutuneita kollegoitaan innovatiivisempia. He myös kehittävät aktiivisemmin organisaatiossa tarvittavia taitoja, käyttävät muita enemmän aikaa ja energiaa saavuttaakseen asetetut tavoitteet ja hyväksyvät ja antavat tukensa organisaatiomuutoksille muita helpommin. (De Clercq & Rius 2007; Meyer et al. 2007; Ng et al. 2010)

Yleisesti ottaen organisaatioon sitoutuneet työntekijät vaikuttavat suoriutuvan muita paremmin ja pysyvän organisaatiossa pidempään parantaen siten tehokkuutta ja tuottavuutta sekä vähentäen henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä kustannuksia (Ruokolainen 2011, s. 11). On myös havaittu, että korkea sitoutumisaste parantaa työntekijöiden suo-

rituskykyä ja parantaa työhön liittyviä asenteita (Harrison et al. 2006; Meyer et al. 2002). Viimeaikoina sitoutumisen vaikutusten tutkimus on ulotettu koskemaan myös sitoutumisasteen ja työntekijään vaikuttavien tekijöiden yhteyttä, sisältäen stressin ja työ- ja perhe-elämän sovittamisesta aiheutuvat konfliktit. (Meyer et al. 2002 s. 22). Onkin esitetty sitoutumisella olevan vaikutusta myös työntekijän terveyteen ja hänen hyvinvointiinsa. Tutkijoilla on kuitenkin asiasta ristiriitainen näkemys. Toiset tutkijat väittävät sitoutumisen toimivan ikään kuin puskurina työstä aiheutuville stressitekijöille (Begley & Czajka 1993), kun taas vastakkaisen näkemyksen mukaan sitoutuneet työntekijät ovat alttiimpia sellaisille tekijöille kuin vähemmän sitoutuneet (Reilly, 1994)

Sitoutumista organisaatioon on tutkittu useista erilaisilta teoreettisista näkökulmista ja sitä on määritetty monin erilaisin tavoin riippuen tutkijan taustasta. Meyer ja Allen (1984, s. 8) määrittävät sitoutumisen tarkoittavan yksilön kiintymystä, uskollisuutta ja henkilökohtaista suhdetta organisaatioon (Meyer & Allen 1984), kun taas Mowday, Porter ja Steers (1982 s. 27) sanovat sitoutumisen tarkoittavan suhteellista vahvuutta, jolla yksilö määrittää itsensä osaksi tiettyä organisaatiota. Organisaatioon sitoutumisen on määritetty tarkoittavan myös vakauttavaksi voimaksi, joka sitoo yksilöt organisaatioon (Bentein et al. 2005; Meyer & Herscovitch 2001).

4.1 Sitoutumisen taustatekijät

Sitoutumisen taustatekijöitä on useita ja niitä on tutkittu laajasti. Kuvan 5 mukaan näihin taustatekijöihin kuuluvat työkohtaiset tekijät, organisatoriset tekijät, ryhmään/johtajuuteen liittyvät ominaisuudet, demografiset ja henkilökohtaiset tekijät sekä roolikohtaiset tekijät (Cohen 1992; Mathieu & Zajac 1990; Meyer et al. 2002).



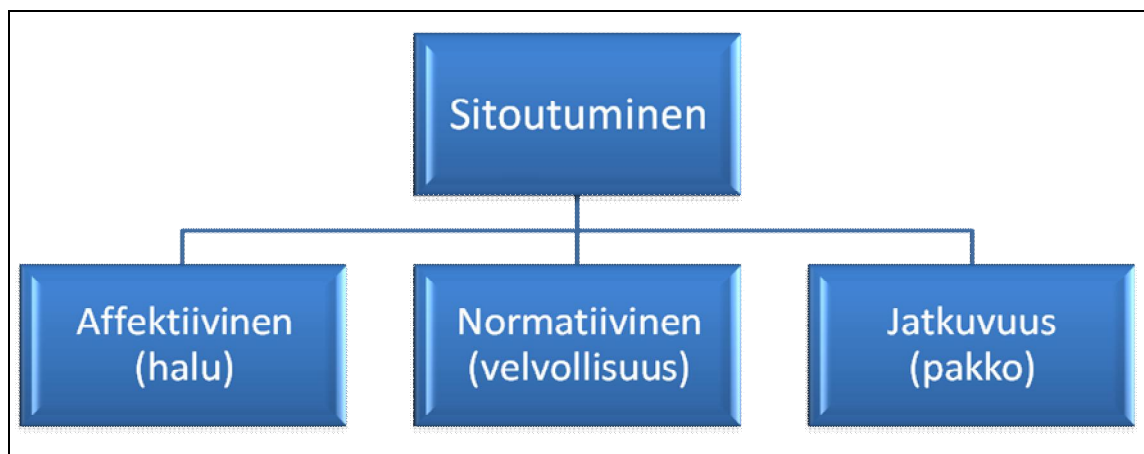
Kuva 5: Organisaatiositoutumisen taustatekijät (mukailtu Ruokolainen 2011, s. 18)

Vaikka sitoutumisen taustatekijöiden vaikutusta sitoutumiseen ja työkäyttäytymiseen on tutkittu paljon, saadut tulokset ovat osittain ristiriitaisia keskenään. Mitä tulee demografiin ja henkilökohtaisiin tekijöihin, iällä ja virkaikäällä näyttäisi olevan positiivinen vaikutus organisaatiositoutumiseen. Cohenin (1993) mukaan suurin korrelaatio sitoutumiseen on nuorilla ja virkaikältään vanhoilla työntekijöillä. Tuomi ja Vanhala (2005) havaitsivat tutkimuksessaan vanhemmuuden olevan yhteydessä sitoutumiseen sitä lisäten mutta yhteys ei ollut erityisen vahva. Tuomen ja Vanhalan tutkimus osoitti myös siviilisäädyn vaikuttavan organisaatiositoutumiseen: naimisissa tai avoliitossa eläminen näytti lisäävän sitoutumista. Koulutustaustalla ei ole merkitystä sitoutumiseen tai sen merkitys

on lievästi negatiivinen. Myöskään sukupuoli ei ole merkittävästi yhteydessä organisatiositoutumiseen vaikkakin Tuomen ja Vanhalan (2005) tutkimuksessa havaittiin naisten miehiä suurempi sitoutuneisuus etenkin niiden naisten osalta, joilla oli huollettavia lapsia. Kompetenssin vaikutus sitoutumiseen on havaittu merkittäväksi (Allen & Meyer 1990).

4.2 Sitoutumisen kolmekomponenttimalli

Johtavana lähestymistapana sitoutumiseen on jo kolme vuosikymmentä ollut kolmejakoinen sitoutumismalli. Kuvassa 6 Meyer ja Allen (1984; 1997) esittivät sitoutumisen jakautumisen affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuuskomponenttiin. Lähestymistapa pohjautui aiempiin sitoutumista käsittelevien tutkimuksissa havaittuihin heikkouksiin ja vahvuuksiin.



Kuva 6: Sitoutumisen kolmekomponenttimalli (Meyer & Allen, 1984; 1997)

Meyerin ja Allenin (1984; 1997) mukaan affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön tunneperäistä suhdetta ja kiintymystä tiettyyn organisaatioon ja hänen samaistumistaan siihen. Jatkuvuuskomponentti viittaa niihin kustannuksiin, joita henkilölle koituu organisaatiosta lähtemisestä. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa henkilön velvollisuudentunnetta pysyä kyseisessä organisaatiossa. Jokainen sitoutumisen kolmesta komponentista tarkastelee sitoutumista psykologisena tilana, joka sekä luonnehtii yksilön suhdetta organisaatioon että vaikuttaa päätökseen jatkaa tai lopettaa organisaatiojäsenyys. Yhteneväisyyksistään huolimatta sitoutumisen komponenttien psykologinen tila eroaa toistaan. Henkilö, jolla on vahva affektiivinen sitoutuminen, jatkaa jäsenyyttään organisaatiossa koska hän *haluaa* tehdä niin. Työntekijät, joilla vahvimpana sitoutumisen komponenttina vaikuttaa jatkuvuuskomponentti, jäävät organisaatioon

koska heidän *täytyy*. Normatiivisen komponentin ollessa vahvin, henkilö säilyttää organisaatiojäsenyytensä, koska hän kokee, että niin *kuuluu* toimia. Henkilö voi kokea joista kolmesta sitoutumisen komponentista samanaikaisesti mutta eriasteisesti. Työntekijä voi esimerkiksi kokea sekä voimakasta tarvetta säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa että velvollisuutta toimia niin, mutta hän ei kuitenkaan tunne mitään halua siihen. Koska jokainen sitoutumisen komponentti voi vaikuttaa henkilöön samanaikaisesti mutta eriasteisesti, kokonaissitoutumista voidaan tarkastella sitoutumisen erilaisten psykologisten tilojen summana. (Cohen 2007, ss. 336-338)

Meyerin ja Allenin (1990, ss. 1, 3-4) mukaan jokainen sitoutumisen kolmesta komponentista kehittyy erilaisten taustatekijöiden vaikutuksesta ja tuo omanlaisiaan seurauksia työssä käyttäytymiseen (Cohen 2007, s. 337; Meyer & Allen 1991, ss. 62, 67-68; Ng & Feldman 2011, s. 529). Teoria sitoutumisen kolmekomponenttimallista on saanut paljon empiiristä tukea (Allen & Meyer 1996; Meyer et al. 2002). Vaikka jokainen sitoutumisen komponentista ovat toisistaan erillisiä ja eroavia, ne myös liittyvät toisiinsa. (Wasti 2005, s. 291)

4.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

Meyerin ja Allenin (1990, s. 2; 1991, s. 64) määrittelivät affektiivinen sitoutuminen tarkoittavan henkilön tunneperäistä suhdetta ja kiintymystä tiettyyn organisaatioon ja hänen samaistumistaan siihen. Jo aiemmin useasti kirjailijoiden käyttäessä termiä "sitoutuminen", sillä on viitattu tarkoittamaan juuri affektiivista, tunneperäistä, sitoutumista. Esimerkiksi Kanter (1968, s. 507) määritteli hänen käyttämänsä koheesiositoutumisen tarkoittava kiintymyksen ja tunteiden määrää, jota yksilö tuntee ryhmää kohtaan. Myös Porterin ja hänen kollegoidensa (Mowday et al. 1979, s. 226) esittämä hyvin tunnettu määritelmä, jossa sitoutumisen sanotaan tarkoittavan "suhteellista voimakkuutta, jolla yksilö samaistuu ja kiintyy tiettyyn organisaatioon", edustaa affektiivista sitoutumista.

Mowday ja hänen kumppaninsa (1982) havaitsivat affektiivisen sitoutumisen kehittymisen taustalla neljään kategoriaan kuuluvia taustekijöitä. Näihin taustatekijöihin kuuluvat henkilökohtaiset luonteenpiirteet, rakenteelliset ominaisuudet, työhön liittyvät ominaisuudet ja työkokemukset.

Erityisen suuri vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen on osoitettu olevan työstä saatavilla kokemuksilla (Meyer & Allen 1987). Positiivisiksi koetut työkokemukset ovat merkittävien taustatekijä affektiiviselle sitoutumiselle. Tilanteet, joissa organisaatioon kuuluminen on synnyttänyt siihen kuuluvalla henkilöllä miellyttäviä tunteita esimerkiksi tuomalla tunteen omasta ammattilaisesta osaamisesta, tyydyttävät psykologisia tarpeita ja siten vaikuttavat voimakkaasti affektiivisen sitoutumisen syntymiseen ja kehittymiseen. (Allen & Meyer 1990, s. 4; Meyer & Allen 1991, s. 69; Wasti 2005)

Henkilökohtaiset luonteenpiirteet vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen vaikkakin korrelaation on suhteellisen vähäistä. Tällaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat suoriutumisen- ja liittymisen tarpeet ja tarve autonomiaan (Morris & Snyder 1979; Steers & Spencer 1977), yksilön työetiikka (Buchanan 1974), vallan jakautuminen (Luthans et al. 1978) ja työn tärkeys yksilölle (Dublin et al. 1975). Jokaisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä johtuen, jokaisella on omanlaisensa taipumus tuottaa aktiivista sitoutumista synnyttävää ja kehittävää toimintaa. Lisäksi henkilökohtaisten luonteenpiirteiden on havaittu vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen työympäristön kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Tällöin ne henkilöt, joilla työstä saatavat kokemukset ovat yhteensopivia heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja luonteenpiirteidensä kanssa, kokevat suurempaa affektiivista sitoutumista kuin ne, joilla ei ole vastaavaa tunnetta (Hackman & Oldham 1976). Työntekijät haluavat säilyttää jäsenyytensä sellaisessa organisaatiossa, jotka tarjoavat heille positiivisia ja miellyttäviä kokemuksia, koska he arvostavat näitä kokemuksia ja olettavat niiden jatkuvat. (Meyer & Allen 1991, s. 75)

Vaikka organisaatorakenteiden vaikutusta sitoutumiseen on tutkittu suhteellisen vähän, näyttäisi olevan todisteita siitä, että hajautetulla päätöksenteolla ja formaaleilla menettelytavoilla olisi yhteys sitoutumisen voimakkuuteen (O'Driscoll 1987; Podaskoff et al. 1986). Olemassa olevien tutkimustulosten valossa ei kuitenkaan voida vaikuttavatko organisaatorakenteet sitoutumisasteeseen suorasti vai välillisesti. (Meyer & Allen 1991, s. 69)

Meyerin ja Allenin (1991, s. 71) mukaan työperäiset kokemukset voidaan jaotella kahteen ryhmään: niihin, jotka tyydyttävän henkilön tarvetta tuntea ja kokea miellyttäviä tunteita organisaatiossa sekä fyysisesti että psykologisesti ja niihin, jotka tukevat henkilön tunnetta hänen työrooliin liittyvästä kompetenssistaan. Miellyttävyysskategoriaan kuuluvia muuttujia ovat muun muassa organisaatiota kohtaan olleiden ennakkoodotusten täyttyminen, tasapuolisuus jaettaessa tunnustusta tai palkkioita, organisaatiolta saatava tuki, organisaation luotettavuus ja esimiehen osoittama kiinnostus. Kompetenssikategoriaan kuuluvia muuttujia ovat puolestaan tunne autonomiasta, tasapuolisuus jaettaessa kompetenssiperusteisia palkkioita tai tunnustuksia, työn haasteellisuus, työn laajuus ja monipuolisuus, mahdollisuus edistymiseen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä henkilön tärkeys organisaatiolle.

4.2.2 Jatkuvuussitoutuminen

Osa sitoutumisen tutkijoista on ymmärtänyt sitoutumisen tarkoittavan toiminnan jatkumista, joka syntyy sen havaitsemisesta, mitä kustannuksia aiheutuisi toiminnan keskeyttämisestä. Tämän näkemyksen mukaan kiintymyksen rooli sitoutumisessa on minimaalinen. Meyerin ja Allenin (1990; 1991) mukaan jatkuvuussitoutumisen taustalla vaikuttaa tarve tai pakko organisaatioon jäämiseen. Näkemyksen lähtökohtana on Beckerin (1960) esittämä "side-bet" -teoria, jonka mukaan sitoutuminen kehittyy seurauksena työntekijän tekemistä investoinneista (side-bets), jotka henkilö menettäisi toiminnan loppuessa. Nämä investoinnit voivat olla ihmisestä ja tilanteesta riippuen millaisia tahansa ja ne eivät ole välttämättä suoraan työhön liittyviä. Henkilö on esimerkiksi voinut käyttää runsaasti aikaa oppiakseen työssä tarvittavia taitoja, joita ei kuitenkaan voi hyödyntää muissa organisaatioissa tai hän voi olla haluton vaihtamaan organisaatiota, jottei hänen perheensä tarvitsisi muuttaa.

Beckerin (1960) sekä Rusbultin ja Farrelin (1981; 1983) esittämien teorioiden pohjalta voidaan havaita jatkuvuussitoutumisen kehittymisen taustalla vaikuttavan kaksi taustatekijää: henkilön tekemien sijoitusten (side-bets) määrä ja/tai niiden merkitys sekä havaittujen vaihtoehtojen määrä. Beckerin teorian mukaan henkilön tekemien sijoitusten määrä ja tärkeys lisäävät henkilön sitoutumista organisaatioon. Sijoitusten määrän ja tärkeyden lisäksi havaittujen vaihtoehtojen vähäisyys lisää sitoutumista kasvattaen toiminnan loppumisesta aiheutuvia kustannuksia. Jatkuvuussitoutumisen määrä on siis sitä suurempi, mitä vähemmän henkilö havaitsee vaihtoehtoja ja mitä enemmän hän on organisaatioon sijoittanut. (Meyer & Allen 1991, s. 71-72)

Kaikki, mikä lisää niitä kustannuksia, jotka liittyvät organisaatiosta lähtemiseen, synnyttävät jatkuvuussitoutumista. Toisinaan nämä kustannukset syntyvät työntekijän tietoisesta valinnasta, esimerkiksi työntekijän osallistuessa koulutukseen, jonka tuomaa ammattitaitoa ei voi hyödyntää muissa organisaatioissa toisinaan taas toiminnan loppumisen kustannukset kertyvät vähitellen työntekijän sitä huomaamatta. Oleellista kuitenkin on, että mahdolliset lähtemisestä tai toiminnan loppumisesta aiheutuvat kustannukset voivat synnyttää tai kehittää jatkuvuussitoutumista ainoastaan, mikäli nämä kustannukset on havaittu ja niistä ollaan tietoisia. (Meyer & Allen 1991, s. 77). Lähtemisenkustannukset voivat olla luonteeltaan niin taloudellisia kuin sosiaalisiaakin ja työntekijät voivat tehdä jatkuvuussitoutumista lisääviä sijoituksia myös työpaikan ulkopuolella. Taloudellisiin kustannuksiin kuuluvat byrokraattiset järjestelyt ja yksilön sopeutuminen, kun taas muun muassa odotukset ja huoli mahdollisuudesta toteuttaa itseään ovat luonteeltaan sosiaalisia. Työpaikan ulkopuoliset sijoitukset, jotka heijastuvat myös yksilön organisaatiota kohtaan tuntemaan jatkuvuussitoutumiseen ovat sijoituksia perheeseen tai yhteisöön. Myös tällaiset sijoitukset voivat tehdä organisaatiosta lähtemisen vaikeaksi. (Powell & Meyer 2002, s. 170). Powell ja Meyer (2002) esittävän myös tyytyväisyyden

työoloihin liittyvän havaittuihin organisaatiosta lähtemisen kustannuksiin, vaikka tämän on perinteisesti liitetty osaksi affektiivista sitoutumista.

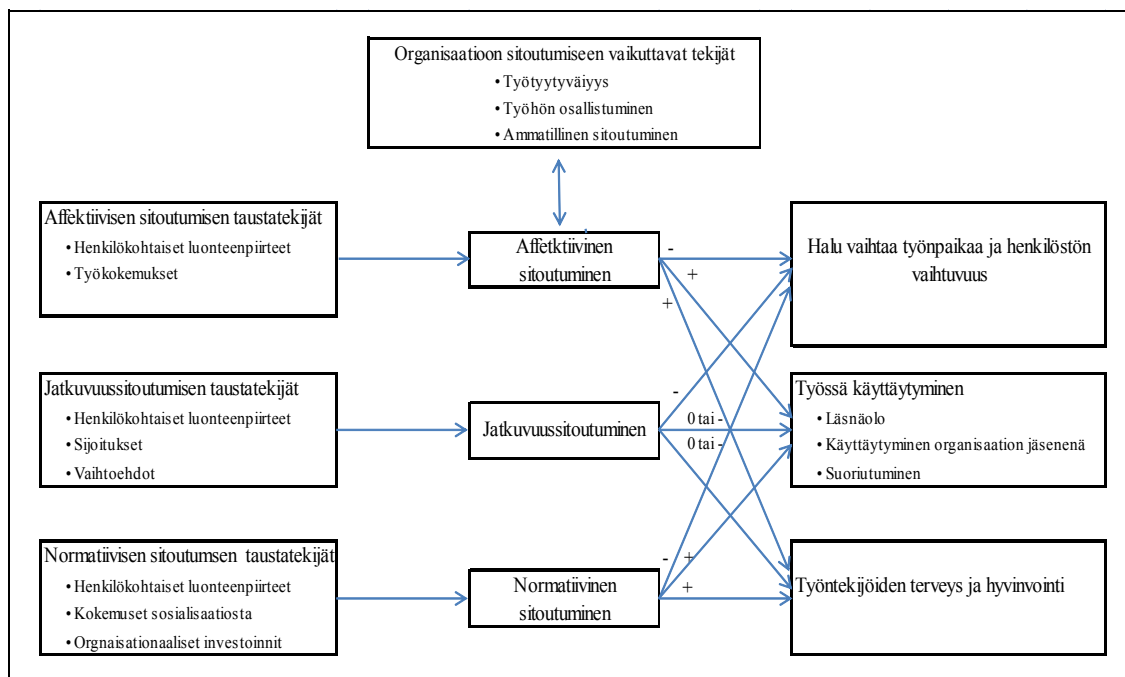
4.2.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen, joka tarkoittaa henkilön tuntemaa velvollisuutta organisaatiota kohtaan, on sitoutumisen kolmesta komponentista vähiten tunnettu. Wiener (1982, s. 471) määritteli sitoutumisen tarkoittavan sisäistettyä painetta toimia organisaation tavoitteiden ja intressien mukaisesti. Myös muut aiheita tutkineet ovat määrittäneet henkilön sisäistämien normien olevan vahvasti toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Normatiivisen sitoutumisen taustalla vaikuttavat sekä ennen henkilön organisaatioon liittymistä ja kuulumista edeltävät että sen jälkeiset kokemukset (Wiener 1982). Organisaatioon kuulumista edeltäviä normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perhe- ja kulttuuritausta. Henkilön jo ollessa jonkin organisaation jäsen, normatiivinen sitoutuminen kehittyy organisaation tarjotessa etukäteispalkkioita kuten koulutusmaksut, tai kun henkilön palkkaamisen yhteydessä organisaatiolle on aiheutunut merkittäviä kustannuksia, esimerkiksi työhön koulutus. Tällaiset tilanteet saattavat synnyttää epätasapainon työntekijä-organisaatio -suhteeseen ja aiheuttaa työntekijälle velvollisuudentunteen pysyä organisaatiossa kunnes "velka" on hyvitetty (Scholl 1981). (Allen & Meyer 1990, ss. 72-72; Meyer & Allen 1991, ss. 66-67)

4.3 Sitoutumisen vaikutus työkäyttäytymiseen

Vaikka jokainen sitoutumisen kolmesta komponentista vaikuttaa negatiivisesti organisaatiosta lähtemisen harkitsemiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen, niillä on erilainen vaikutus muihin työkäyttämisen muotoihin kuten poissaolot, suoriutuminen työtehtävissä ja käyttäytyminen organisaation jäsenenä. Kuva 7 havainnollistaa sitoutumisen kolmen komponentin taustatekijöitä ja niiden vaikutuksia yksilöön. Kuvan vasemmassa reunassa esitetään kyseisen sitoutumisen komponentin taustatekijät, kun puolestaan oikealla puolella näkyvät kyseisen sitoutumisen komponentin vaikutus yksilöön ja hänen toimintaansa.



Kuva 7: Organisaatiositoutumisen kolmekomponenttimalli (Meyer et. al. 2001 s. 22)

Affektiivisellä sitoutumisella on vahvin negatiivinen vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen sekä työpaikasta lähtemisen harkitsemiseen. Seuraavaksi suurin vaikutus on normatiivisella sitoutumisella ja vähiten jatkuvuussitoutumisella (Meyer et al. 2002). Affektiivisellä sitoutumisella on vahvin korrelaatio myös toivottuun käyttäytymiseen organisaation jäsenenä, joita ovat esimerkiksi läsnäolo ja suorituskky. Jatkuvuussitoutumisen vaikutus toivottuihin käyttäytymismalleihin organisaatiossa ovat joko negatiivisia tai niitä ei ole, kun taas normatiivinen sitoutumisen komponentti näyttäisi affektiivisen sitoutumisen tavoin vaikuttavan niihin positiivisesti, vaikkakin yhteys on huomattavasti affektiivista komponenttia vähäisempi. Meyerin ja hänen kumppaniensa tutkimustulokset (Meyer et al. 2002) tukevat aiemmin Begleyn ja Czajkan (1993) esittämää teoriaa, jonka mukaan affektiivinen sitoutuminen toimisi puskurina negatiivisia työhön liittyviä stressitekijöitä kohtaan vaikuttaen siten positiivisesti työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Meyer ja hänen kumppaninsa havaitsivat affektiivisellä sitoutumisella olevan negatiivinen yhteys henkilön kokemaan stressiin ja työ- ja perhe-elämän välisiin konflikteihin, kun taas jatkuvuussitoutuminen vaikuttaa lisäävästi näihin molempiin muuttujiin. (Wasti 2005, ss. 291-292)

Monesti sitoutumista on tutkittu yksittäisten muuttujien osalta tai pelkästään yhden sitoutumisen komponentin suhteen ja pyritty löytämään jokaisen kohdalta niiden taustalla vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutukset (Wasti 2005, s. 293). Tällöin ei oteta huomioon sitä, miten yksilön sitoutumiseen voi samanaikaisesti vaikuttaa jokainen kolmesta sitoutumisen komponentista eriasteisesti. Meyer and Herscovitch (2001) toivatkin esiin tarpeen tarkastella sitoutumista erilaisina profiileina, jotka muodostuvat sitoutumisen kol-

men komponentin eriaisteisista yhdistelmistä. Meyer ja Herscovitch (2001) kehittivät teoreettisen viitekehyksen organisaatiositoutumisen mallintamiseen. Heidän mukaansa jokaiselle yksittäiselle työntekijälle voidaan laatia sitoutumisprofiili, jossa heidän sitoutumisensa kuvataan joko vahvana tai heikkona jokaisen sitoutumisen komponentin osalta. (Wasti 2005, s. 292). Meyer ja Herscovitch (2001) esittivät teoriassaan kahdeksan sitoutumisprofiilia, jotka syntyvät affektiivisen, jatkuvuus- ja normatiivisen sitoutumisen suhteellisista osuuksista ja jotka vaihtelevat vahvasti sitoutuneesta sitoutumattomaan. Vahvasti sitoutunut tarkoittaa tilannetta, jossa jokainen sitoutumisen komponentti on korkea, kun taas sitoutumattomalla ne kaikki ovat matalia.

Meyerin ja Herscovitchin (2001) teorian mukaan kolme kahdeksasta sitoutumisprofiilista kuvaa tilannetta, jossa kiintymys organisaatioon johtuu ensisijaisesti yhdestä sitoutumisen komponentista (affektiivinen dominoivana, jatkuvuussitoutuminen dominoivana ja normatiivinen dominoivana) ja kolmea profiilia luonnehtii kahden sitoutumisen komponentin vahvuus (affektiivinen-jatkuvuussitoutuminen dominoivana, affektiivinen-normatiivinen dominoivana ja normatiivinen-jatkuvuus dominoivana). Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö voi esimerkiksi olla "puhtaasti" affektiivisesti sitoutunut, joka tarkoittaa korkeaa affektiivista sitoutumista mutta vähäistä sitoutumista muiden komponentin suhteen tai vaihtoehtoisesti hänellä voi olla korkea sitoutumisen aste jokaisen komponentin osalta, jolloin hänen sitoutumisprofiilinsa vastaa korkeasti sitoutunutta.

Meyerin ja Herscovitchin (2001) teorian mukaan näillä erilaisilla profiileilla on erilainen vaikutus työn tuloksiin. Oletuksena oli, että todennäköisimmin toivottavaa käytöstä työssä tuottaa "puhdas" affektiivinen sitoutuminen "puhtaan" normatiivisen sitoutumisen komponentin tullen seuraavana ja jatkuvuussitoutumisen jääden viimeiseksi. Tämä oletus perustui väitteelle, jonka mukaan henkilö, jonka sitoutuminen perustuu ensisijaisesti vapaaehtoiseen haluun, on halukkaampi toimimaan toivotulla tavalla kuin sellainen, joka on sitoutunut velvollisuudesta tai kustannusten välttämiseksi. Meyerin ja Herscovitchin (2001) oletuksen mukaan vahva affektiivinen sitoutuminen vaikuttaisi voimakkaammin positiiviseen työkäyttäytymiseen kuin puhtaasti normatiivinen tai jatkuvuussitoutuneet profiilit silloinkin kun affektiivisessä sitoutumisprofiilissa olisi mukana jatkuvuus- ja normatiivista sitoutumiskomponenttia. Tilanteissa, joissa henkilöllä on matala sitoutuminen organisaatioon, esitetyn teorian mukaan puhdas normatiivinen sitoutuminen on parempi kuin vahvan normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen profiili tai puhdas jatkuvuussitoutunut profiili. Pienin todennäköisyys positiiviselle työkäyttäytymiselle on tilanne, jossa kaikki kolme sitoutumiskomponenttia ovat matalia.

Kahden tai useamman sitoutumisen komponentin vaikutusta organisaatiositoutumiseen on tutkittu vain vähän. Vaikka seuraukset ovat olleet heikkoja, on Meyerin ja Herscovitchin (2001) esittämälle teorialle pystytty esittämään tukea. Tutkimukset ovat kuitenkin myös osoittaneet sitoutumisen komponenttien yhdistelmien vaikutusten työssä käyttäytymiseen olevan aiempaa olettamusta monimutkaisempia.

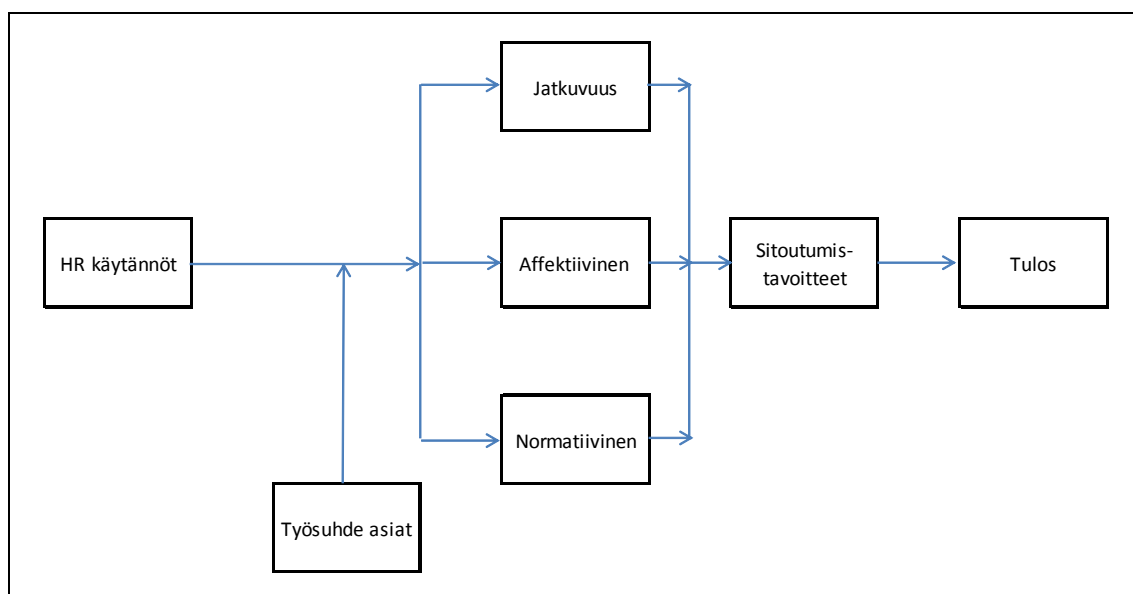
Sekä Wasti (2005), että Somers (2008) ovat tutkineet Meyerin ja Herscovitchin (2001) teoriaa ja pyrkineet löytämään sille empiirisiä todisteita. Wasti käytti tutkimuksessaan klusterimenetelmää ja yksilöi Meyerin ja Herscovitchin (2001) teoriasta eroten kuusi sitoutumisprofiilia kahdeksan sijaan. Hän käytti niistä nimityksiä korkeasti sitoutunut, ei-sitoutunut, dominoiva affektiivinen, dominoiva jatkuvuussitoutuminen, dominoiva affektiivinen-normatiivinen (AC-NC) ja neutraali. Hänen tutkimustulostensa mukaan ei-sitoutuneella ryhmällä oli muihin ryhmiin verrattuna vähiten toivottavaa työikäyttyymistä: ei-sitoutuneiden ryhmässä esiintyi muita enemmän työstä lähtemistä ja sen aiheita. Lisäksi heidän käyttäytymisensä kollegoita kohtaan havaittiin olevan korkeasti sitoutuneita ja AC-NC -sitoutumisprofiilien ryhmien edustajia itsekkäämpää. Sitä vastoin korkeasti sitoutuneiden ryhmässä havaittiin olevan kaikkia muita ryhmiä vähäisempi työstä poistuminen ja voimakkain uskollisuuden vahvistuminen, lukuun ottamatta dominoivaa affektiivista ja AC-NC ryhmää. Korkeasti sitoutuneiden suhtautuminen kollegoihin osoitti huomattavasti suurempaa epäitsekkyyttä kuin ei-sitoutuneiden ja neutraalinen ryhmien. Halukkuutta työpaikan vaihtamiseen esiintyi muita vähemmän sekä korkeasti sitoutuneiden että AC-NC ryhmissä. Riippumatta normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen tasojen erosta, tutkimuksessa ei löydetty työn tulosten perusteella suurta eroa korkeasti sitoutuneiden ryhmän ja AC-NC ryhmän välillä. Dominoivan affektiivisen profiilin puolestaan työn tulosten havaittiin jäävän merkittävästi korkeasti sitoutuneeseen profiiliin verrattuna vaikkakin viiteen muuhun profiiliin verrattuna ero on vielä affektiivista suurempi. Tutkimus siis tukee väitettä, jonka mukaan affektiivisella sitoutumisella on positiivinen vaikutus työn tuloksiin. Wastin tulosten mukaan myös dominoivan affektiivisen sitoutumisen ja AC-NC ryhmiin kuuluvien työssä kokemaa stressiä oli huomattavasti dominoivan jatkuvuussitoutumisen ja ei-sitoutuneiden ryhmiin verrattuna.

Somers (2008) identifioi viisi sitoutumisprofiilia: korkeasti sitoutuneet, dominoiva jatkuvuussitoutuminen, dominoiva affektiivinen-normatiivinen (AC-NC), dominoiva jatkuvuus-normatiivinen (CC-NC) ja ei-sitoutuneet. Yllättävää kyllä, hänen tutkimuksessaan ei havaittu olevan dominoivaa affektiivista profiilia. Somers käytti tutkimuksessaan muuttujina työpaikan vaihdon harkintaa, työn hakua, poissaoloja, myöhästymisiä, työstressiä ja työstä vapaa-ajalle siirtyvää stressiä ja tutkimus osoittikin muuttujien välillä suuria eroja eri sitoutumisprofiilien välillä lukuun ottamatta myöhästymisiä, jonka suhteen eri profiilien välillä ei havaittu eroja. Työpaikanvaihdon harkinta oli vähäisintä AC-NC ja korkeasti sitoutuneiden ryhmissä, kun taas työpaikan etsinnän suhteen havaittiin eroavaisuuksia ainoastaan ei-sitoutuneiden ja kaikkien muiden ryhmien välillä. CC-NC profiiliin kuuluvilla oli muita ryhmiä vähemmän poissaoloja ja tulos erosi merkittävästi korkeasti sitoutuneista ja AC-NC profiileista, joilla yllättäen havaittiin poissaolojen olevan kaikkein korkeimpia. Vertailtaessa kahden stressitekijän vaikutusta AC-NC ja affektiivisen profiilien välillä merkittäviä eroja ei havaittu.

4.4 Organisaatiositoutumisen hallinta

Vaikka sitoutuminen on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo kymmeniä vuosia, on sitoutumisen saralla edelleen osa-alueita, joita ei ole juuri tutkittu. Eräs tällainen alue on ymmärrys siitä, miten organisaatiositoutumista voidaan tarkoituksellisesti johtaa ja voidaanko työntekijän sitoutumisen tasoa systemaattisesti muokata. Vaikka monet tutkimukset ovat osoittaneet korkean organisaatiositoutumisen olevan hyödyllinen, on yllättävän vähän tutkittu sitä, miten yritysjohtajat ja esimiehet voivat toimia parantaakseen sitoutumista henkilöstön parissa. (Morrow 2010, s. 20)

Henkilöstöhallinnan toimilla on havaittu olevan mahdollisuus ohjata sitoutumista kohti haluttuja tavoitteita (esim. organisaatiota-, työtä- ja ammattiin liittyviä) ja että tällaisilla sitoutumiseen vaikuttavilla toimilla on vaikutusta niin organisaatioon kuin yksilöönkin (Meyer & Allen 1997). On kuitenkin huomioitava, että kulloinkin sovellettavissa olevat henkilöstöhallinnon toimet riippuvat työntekijän ja organisaation suhteesta. (McElroy 2001, s. 327). Kuva 8 havainnollistaa tätä tilannetta.



Kuva 8: Henkilöstöhallinnon käytännöt ja työsitoutuminen (mukaillen McElroy 2001 s. 328)

Meyer ja Herscovitch (1997) esittävät tutkimuksessaan, että sitoutuminen voidaan ohjata kohti monia erilaisia tavoitteita. Heidän mukaansa sitoutuminen on ikään kuin ajattelutapa (mindset), jota voidaan kehittää. Tämä ajattelutapa voi perustua jaettuun arvoihin, osallistumiseen tai tavoitteeseen samaistumiseen, jotka ovat yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen liittyvään havaintoon siitä, mitä voidaan menettää, mikäli työntekijä-tavoite suhdetta edistetään tai henkilöllä olevaan tarpeeseen

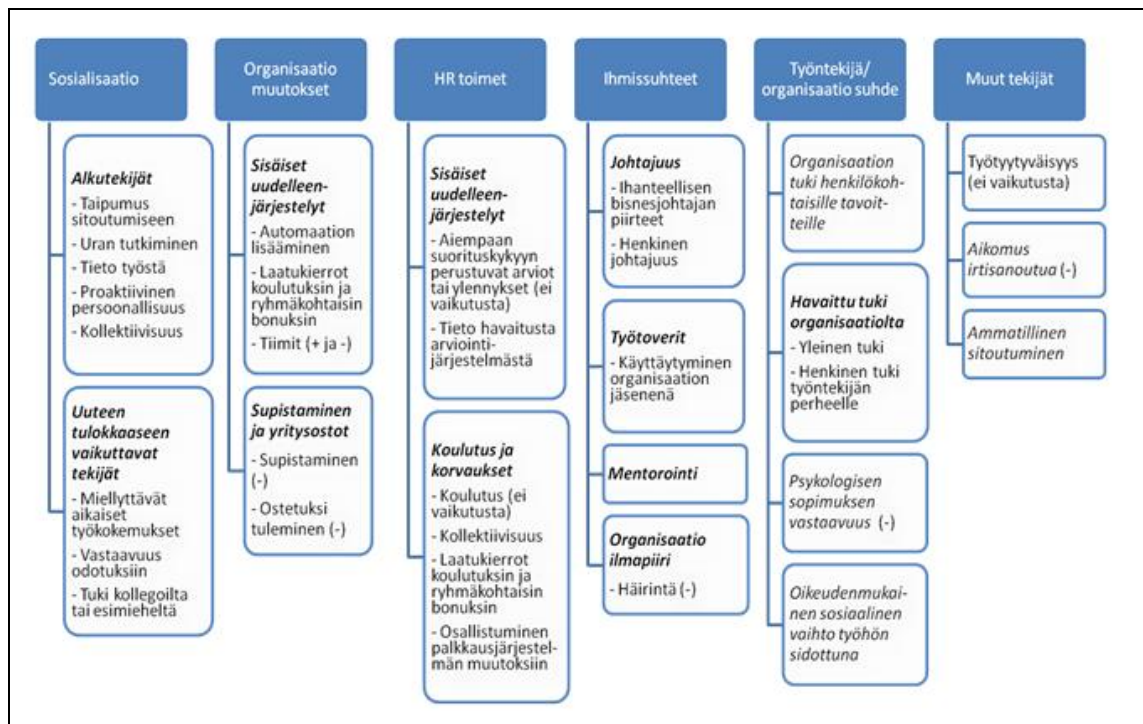
hyvittää saamansa hyödyt tai organisaation normien sitoutumisesta, jolloin viitataan normatiiviseen sitoutumiseen.

Pohdittaessa sitä, miten sitoutumisen ajattelutapaa voidaan kehittää, on luonnollista pohtia juuri henkilöstöhallinnon keinoja. Taulukko 1 kuvaa seitsemää henkilöstöhallinnon toimenpidettä ja niiden oletettavaa vaikutusta henkilön sitoutumiseen. Kuva osoittaa, miten jokaisella taulukon toimella on positiivinen vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen mutta vaikutus jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen voi vaihdella. Taulukko kuvaa sitä, miten jokainen seitsemästä henkilöstöhallinnon toimesta vaikuttaa organisaatiositoutumisen kolmeen komponenttiin.

Taulukko 1: HR toimien vaikutus sitoutumisen komponentteihin (mukaillen McElroy 2001 s. 329)

HR toimi	Sitoutumisen komponentti		
	Affektiivinen	Jatkuvuus	Normatiivinen
Työpaikan varmuus	+	+	+
Itseohjautuvat tiimit/hajauttaminen	+	+	+
Valikoiva palkkaus	+	+	0
Hyvä kompensatio sidottuna organisaation suorituskykyyn	+	+	0
Laaja koulutus	+	0/+	+
Työstatusten välisten erojen vähentäminen	+/-	+/-	+/-
Tiedon jakaminen	+	0	+

Organisaatiositoutumista tutkivat ovat usein asettaneet tutkimuksissaan etusijalle affektiivisen sitoutumisen (AOC). Tämä johtuu siitä, miten juuri affektiivinen sitoutuminen on yhdistetty voimakkaasti suurempaan tuottavuuteen ja pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen. Morrow (2011) tutki mahdollisuuksia vaikuttaa henkilön organisaatiositoutumiseen. Hänen mukaansa sitoutumiseen vaikuttamisessa oleellista on tunnistaa ne asiat, jotka synnyttävät sitoutumista. Morrow keskittyi tutkimuksessaan affektiiviseen sitoutumiseen. Kuva 9 esittää tekijät, jotka hänen mukaansa vaikuttavat affektiivisen sitoutumisen syntymiseen ja ovat siten yhteydessä myös mahdollisuuteen vaikuttaa sitoutumisen hallintaan. Tekijöillä on affektiivisiin sitoutumiseen positiivinen vaikutus, mikäli kuvassa ei ole toisin mainittu.



Kuva 9: Tekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen (mukaillen Morrow, 2011, s. 22)

5 MOTIVAATIO

Uuden vuosituhannen kynnyksellä Miner (2003) totesi motivaation olevan yhä tutkijoille tärkeä tutkimuskohde: "Jos haluaa luoda yleispätevän mallin, joka rakennetaan ajatuksena saada käytännössä hyödyllisiä parannuksia, kannattaa katsoa motivaatioteorioista sopivaa mallia" (s. 29). Motivaatio on ollut keskeinen ja jatkuva aihe psykologian alalla sen ollessa niin biologisen, kognitiivisen kuin sosiaalisenkin säätelyn ydin. Muualla motivaatiota arvostetaan sen seurausten takia: motivaatio tuottaa energiaa, suuntaa toimintaa ja antaa sinnikkyyttä. Siten motivaatio on erityinen huolenaihe jokaiselle, jonka tehtävä on saada muita toimimaan, kuten esimiehet, opettajat, valmentajat ja vanhemmat. (Ryan & Deci 2000, s. 69)

Motivaatio on sisäinen tunnetila, joka saa ihmisen toimimaan. Se myös ohjaa ja aikaansaa käyttäytymistämme vaikuttaen siihen joko suoraan tai tiedostamattamme. Se on liikkeelle paneva voima ja se onkin alun perin johdettu latinalaisesta sanasta "movere", joka merkitsee liikkua. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Aaltonen et al. s. 39; Armstrong 2006, s. 252; Ruohotie 1991, s. 9)

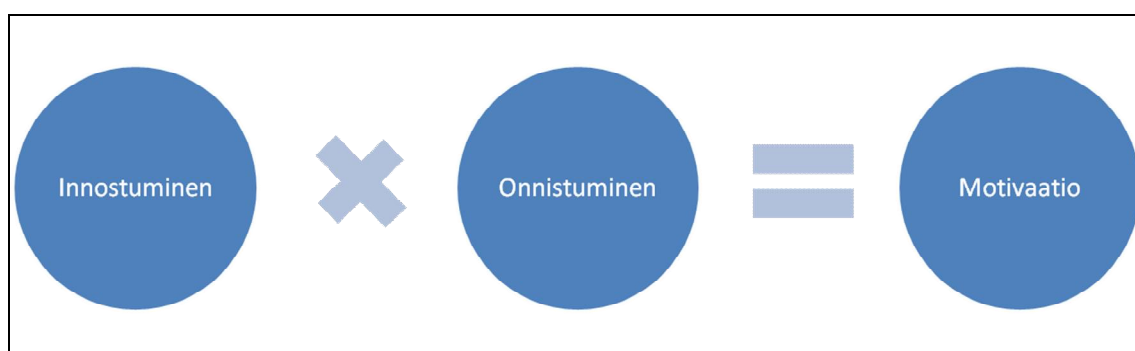
Motivaatio on ilmiönä monimutkainen ja monisyinen. Tietyn käyttäytymisen taustalla on aina usean eri motiivin yhdistelmä. Toiminta ei ole riippuvainen vain yhdestä motiivista. Motivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit. Kaikki, mikä kannustaa eteenpäin ja tekee ihmisestä aktiivisen toimijan, on motivaatiota. (Kontiainen et al. 2010. s. 11; Juuti 2006, s. 38; Ryan & Deci, 2000 s. 69)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio perustuu toiminnasta ulkoapäin saataviin palkintoihin kuten rahaan, muiden osoittamaan ihailuun, kiitokseen tai toisaalta rangaistusten välttämiseen. Sisäisessä motivaatiossa toiminta itsessään koetaan palkitsevaksi ja siihen voidaan osallistua puhtaasta ilon ja nautinnon tunteesta. Se on myös yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. Decin (1971) mukaan tyydytys tulee itse tekemisestä, ei niiden seurauksista. Hän kollegoineen esittää, että ulkoinen palkitseminen saattaa jopa vähentää halukkuutta toimintaan. (Liukkonen et al. 2006, ss. 28-299; Salmela-Aro & Nurmi 2005, s. 41)

Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista sekä vapaaehtoista ja yksilön tahdonalaista: Se on kontrolloitua toimintaa. Motivaatioon liittyy myös voima ja suunta, johon käyttäytyminen kohdistuu sekä se, miten sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään. Oleellista on, miten käyttäytymistä ohjataan ja millaisia subjektiivisia reaktioita se aiheuttaa ihmisen käyttäytymisessä. Motivaation määritelmää voidaanakin luonnehtia kolmen ominaisuuden avulla:

- *Suunta*, joka viittaa toiminnan päämääränsuuntautuneisuuteen; käyttäytyminen on aina suunnattu jotakin kohti. Motivaation suunta määrittää sen, mitä henkilö yrittää tehdä.
- *Vireys* viittaa motivaatioon energianlähteenä ja ohjaa käyttäytymään tietyllä tavalla. Vireys liittyy siihen, miten suuria ponnisteluja henkilö on valmis käyttämään.
- *Sinnikkys*, joka määrittää sen, miten pitkään henkilö ponnistelujaan jatkaa. (Armstrong 2006, s. 252; Juuti 2006, s.37; Ruohotie 1991, s. 10)

Motivaation määrää voidaan kuvata seuraavalla yksinkertaistetulla kaavalla, joka on esitetty kuvassa 10. Kaavassa innostus tarkoittaa kaikkien niiden tekijöiden summaa, jotka innostavat henkilöä kyseiseen toimintaan. Innostumiseen vaikuttaa tavoitteen mielekkyys ja toisaalta myös itse työprosessi. Onnistuminen tarkoittaa mahdollisuutta saada tehtävä suoritettua. Onnistumisen edellytyksiä ovat realistisesti asetetut tavoitteet, riittävä osaaminen ja resurssit. Mikäli onnistumiseen ei ole mahdollisuutta, eli onnistusmahdollisuuden ollessa nolla, myös motivaatio on nolla riippumatta siitä, miten mielenkiintoinen tai innostava tehtävä sinänsä olisi. Motivaatio jää nollaksi myös, mikäli tehtävää kohtaan ei tunneta minkäänlaista mielenkiintoa. (Rasila & Pitkonen, 2010, s. 20)



Kuva 10: Motivaation kaava (mukaillen Rasila & Pitkonen 2010, s. 20)

Työn haasteellisuudella on suuri merkitys innostumiseen. Sopivan haastava tehtävä saa ihmisen hyödyntämään koko potentiaaliaan. Samalla hän oppii ja kehittyy ja pystyy ottamaan entistä vaativampia haasteita vastaan. Onnistuminen myös lisää innostusta. Toisaalta haasteiden ollessa liian suuria, motivoitumisen sijasta ihminen saattaa ahdistua. Jos taas haasteet ovat kykyihin nähden vaatimattomia, voi seurauksena olla ikävystyminen. Kuva 11 esittää Csíkszentmihályin (1976, 1990) luomaa "flow"-käsitettä. "Flow-tila" on sisäisen motivaation huippukokemus, jossa nautinto toiminnasta syntyy toiminnan itsensä vuoksi. "Flow-tilassa" oleva henkilö toimii keskittyneesti kykyjensä ääri rajoilla halliten kuitenkin toimintansa. Tehtävällä on selkeästi määritetty päämäärä jota kohti henkilö kokee jatkuvasti edistyvänsä. "Flow" -kokemus toimii hyvin voimakkaana motivaatiolähteenä ammatillisessa kehityksessä. (2010, ss. 21-22)

Flow-kokemus		
Flow-kokemus on mahdollinen, kun tehtävä on haasteellinen ja yksilö kokee taitonsa riittävän hyviksi suoriutuakseen tehtävästä. Kaavio näyttää, miten tehtävän vaativuus ja henkilön kyvykkyys vaikuttavat.		
Tehtävän vaativuus	Yksilön taidot	
	Heikot	Hyvät
Vaikea	ahdistus	flow-kokemus
Helppo	välipitämättömyys	ikävystyminen

Kuva 11: Tehtävän vaativuuden ja yksilön taitojen vaikutus (mukaiillen Rasila & Pitkonen 2010, s. 22)

Motivaatiotasolla on suuri merkitys organisaatiossa. Sen vaikutukset ulottuvat työntekijän hyvinvointitunteesta positiivisiin taloudellisiin tuloksiin. Yritykset, joiden henkilöstö on motivoitunut, tuottavat enemmän voittoa ja niiden onnettomuus- ja poissaololuvut ovat laskevia. (Hagemann 1991, s. 50; Kontiainen & Skyttä 2010, ss. 40-41)

Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen, miten henkilöstö käyttää kyvykkyyttään. Kyvykkyys saadaan hyötykäyttöön innostuksen myötä. Innostus puolestaan syntyy tehtävän tärkeydestä, sen haasteellisuudesta ja riittävästä onnistumisen todennäköisyydestä. Motivaatio ja sen tuoma innostus nostavat henkilön peruskyvykkyyden tasolta ja tuovat käyttöön uusia ominaisuuksia: itsenäisyys, oma-aloitteisuus, rohkeus ja luovuus. Nämä

mahdollistavat kykyjen laajamittaisen käytön ja saavat aikaan parempia tuloksia. (Konttinen & Skyttä 2010, ss. 40-41)

Motivaatio on välttämätön edellytys jaksamiseen ja hyviin suorituksiin. Motivoitunut ihminen viihtyy työssään paremmin. Työtä aletaan pitää tärkeämpänä ja siihen panostetaan enemmän. Suurempi panostus puolestaan parantaa työn tehokkuutta ja sen tuottavuutta. (Liukkonen et al. 2006, ss. 90-91)

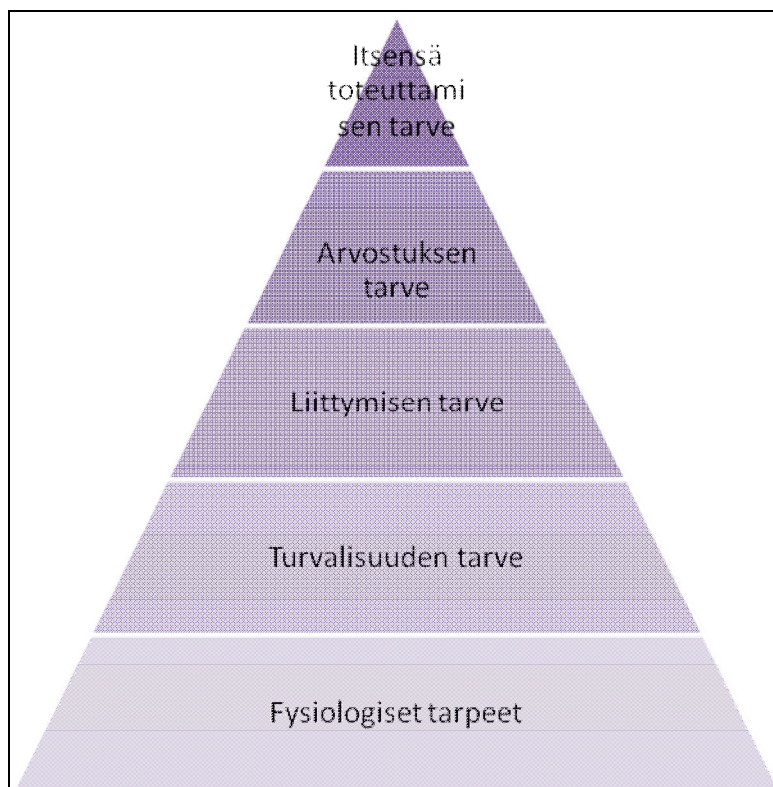
5.1 Motivaatioteorioita

5.1.1 Maslowin tarvehierarkia teoria

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista lienee Abraham Maslowin (1943, 1970) kehittämä tarve teoria. Hän oli myös yksi ensimmäisistä humanistisen motivaatiotutkimuksen edustajista. Kuten kuva 12 osoittaa, Maslowin tarvehierarkia käsitti seuraavat tasot:

- Fysiologiset tarpeet
- Turvallisuuden tarpeet
- Liityntä; yhteenkuulumisen ja rakkauden tarpeet
- Sosiaalisen arvostuksen tarve
- Itsensä toteuttamisen tarpeet

Alemmilla tasoilla olevia tarpeita Maslow (1943, 1970) nimitti puutemotiiveiksi. Näihin kuuluvat fysiologiset, sosiaalisen arvostuksen ja liitynnän tarpeet. Ylemmän tason tarpeita hän puolestaan kuvasi ihmisen kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2013, s. 141; Juuti 2006, ss. 45-48; Liukkonen et al. 2006, s. 17; 2010, s. 36)



Kuva 12: Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hyppänen s. 142)

Maslowin (1943, 1970) mukaan alempien tasojen tulee olla suhteellisen hyvin tyydytetyjä ennen kuin seuraava taso voidaan saavuttaa. Jos alemman tason tarve jää tilapäisesti tyydyttymättä, yksilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä. Tietyn tason tyydyttymien on siten edellytyksenä seuraavalle tasolle siirtymiselle. Nykyisessä länsimaaisessa yhteiskunnassa tarpeiden hierarkkisuus on tosin menettänyt merkitystään. Harva voi selittää huonoa työmenestystä sillä, ettei ole saanut riittävästi ruokaa. (Hyppänen 2013 s. 141; Juuti 2006, ss. 45-48; Liukkonen et al. 2006, s. 17)

Olennoisin vahvuus Maslowin (1943, 1970) teoriassa on yksilöiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen. Teoria korostaa perusasioiden tärkeyttä, toimivaa vuorovaikutusta sekä arvostuksen tunnetta. Työorganisaatiossa on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä kohti ylempiä hierarkiatasoja. Työpaikan ihmissuhteilla voi olla hyvin voimakas vaikutus työmotivaatioon. Optimaalisen motivaation kannalta olisi pyrittävä tilanteisiin, joissa mahdollisimman moni voisi tyydyttää arvostuksen tarpeitaan organisaation sosiaalisissa suhteissa. Tämä voidaan saavuttaa silloin, kun organisaatiokulttuuri perustuu tasa-arvoisuuden ja yksilöllisyyden kunnioitukselle. Organisaatiossa arvostetaan ja suvaitaan erilaisia ihmisiä ja heidän työpanostaan. Maslown mukaan itsensä toteuttaminen on luova prosessi ja henkilöt, jotka tuntevat omat voimavaransa ja pyrkivät kehittämään taitojaan ja kykyjään niin paljon kuin mahdollista, toteuttavat itseään. (Hyppänen 2013, s. 141; Juuti 2006, s. 47; Ruohotie 1991, s.37; Wiley 1995)

5.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria kuuluu tutkimusperusteisiin teorioihin. Analysoituun haastattelututkimuksensa tuloksia Herzberg päätyi niin sanottuun kaksifaktoriteoriaan, jota kutsutaan myös motivaatio-hygienia-teoriaksi. Tutkimuksessaan Herzberg esitti motivaation muodostuvan kahdesta erillisestä ulottuvuudesta:

1. Työhön liittyvät tekijät, jotka voivat ehkäistä tyytymättömyyttä, mutta jotka eivät edistä työntekijöiden kasvua ja heidän kehittymistään (hygieniatekijät)
2. Työhön liittyvät tekijät, jotka edistävät motivaatiota (motivaatiotekijät). (Hyppänen 2013, s. 141; Ruohotie 1991, s. 47; Wiley 1995)

Hygieniatekijät (hygiene factor) aiheuttavat useammin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Ne eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta puuttuessaan tai toimiessaan huonosti niiden vaikutus on negatiivinen ja tyytymättömyyttä aiheuttava. Hygieniatekijät ovat työn ulkoisia tekijöitä ja ne liittyvät ihmisen, työympäristön ja muiden ympäristötekijöiden suhteeseen. Tärkeitä tyytymättömyystekijöitä ovat Herzbergin (1959) teorian mukaan muun muassa esimies-alaissuhteet, organisaatiossa harjoitettu politiikka ja hallinto, kykenemätön johto, suhteet johtajiin ja työtovereihin, työolot, palkkausjärjestelmä, status-tekijät, sosiaaliset olot ja turvallisuus. (Hyppänen 2013, ss. 141-142)

Motivaatiotekijät aiheuttavat useammin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä ja ne liittyvät itse työhön, sen tuottamiin sisäisiin palkkioihin sekä itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Parhaimmillaan motivaatiotekijät innostavat ja kannustavat hyvään työsuoritukseen. Tärkeimmiksi kannustaviksi tekijöiksi Herzberg kuvasi työssä menestymisen tunteen, ansaitun tunnustuksen, itse työn ja siitä saatavat mahdollisuudet kehittää itseään, saada virikkeitä sekä työhön liittyvän vastuun. (Hyppänen 2013, s. 142; Ruohotie 1991, ss. 47-48)

Myers (1968, ss. 43-66) kiinnitti tutkimuksissaan huomiota siihen, että nämä kaksi Herzbergin esille tuomaa faktoria vaikuttavat eri tavalla eri ihmistyyppeihin. Luonteen lisäksi myös rooli ja asema työyhteisössä voivat vaikuttaa siihen, kuuluuko yksilö ”toimeentulo etsijöihin” vai ”kannusteisen etsijöihin”. Myersin mukaan koulutuksen-, älykkyyden-, ynnä muiden sellaisten tekijöiden ohella myös työn laatu vaikuttaa voimakkaasti motivaatioon. (Ruohotie 1991, ss. 49-50)

5.1.3 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964) kehittämän odotusarvoteorian mukaan käyttäytyminen on seurausta yksilön tietoisesta valinnasta eri vaihtoehtojen välillä ja yleensä ihminen pyrkii valitsemaan juuri sen vaihtoehdon, josta on kaikkein myönteisimpiä seurauksia. (Juuti 2006, s. 49.)

Odotusarvoteorian keskeisiä käsitteitä ovat: Valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. Valenssin synonyyminä voitaisiin käyttää sanoja arvo tai odotettavissa oleva hyöty. Valenssi tarkoittaa sitä kuinka haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi henkilö jonkin vaihtoehdon kokee. Instrumentaalisuus on sitä, että henkilö liittyy toisiinsa toimintaan suoranaisesti liittyvät seuraukset ja ne mahdolliset palkkiot, jotka toiminnan kautta voidaan saavuttaa. Odotukset kuvastavat sitä todennäköisyyttä, jolla suunniteltu vaihtoehto voi toteutua ja toisaalta myös sitä miten aiotut työtavat johtavat tiettyihin seurauksiin. (Juuti 2006, ss. 49-50.)

Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa kutsutaan myös motivaation kognitiiviseksi teoriaksi, jossa ihmiset havainnoidaan ajattelevina, järkevinä toimijoina ja heillä on omat uskomuksensa ja odotuksensa. Laajemmin Vroomin teoriaa on käytetty ennustamaan esimerkiksi työpanosta, työtyytyväisyyttä, johdon käyttäytymistä ja tehokkuutta. (Ruohotie 1991, s. 78)

Odotusarvoteorian mukaan henkilön tulee haluta suoriutumista. Se on välttämätön edellytys useimpien töiden suorittamiseen. Motivaatio yksin ei kuitenkaan takaa tehtävästä suoriutumista, vaan siihen tarvitaan riittävät kyvyt, taidot, henkiset resurssit ja luonteenpiirteet. Yksilöllä tulee olla käsitys hänelle asetetuista työvaatimuksista -panoksesta ja tehtäväalueesta. (Ruohotie 1991, ss. 78-79)

5.1.4 Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

Adamsin (1964) oikeudenmukaisuusteoria on yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista. Siinä pyritään saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaiset suhteet panosten ja saatujen palkkioiden välillä verrattuna muihin ihmisiin. Panoksia ovat esimerkiksi työponnistelut ja palkkioita vastaavasti esimerkiksi saatu palkka. Ihmiset siis vertaavat omaa panos-tuotossuhdettaan muihin vastaaviin, samankaltaisissa tilanteissa saatuihin, tuotoksiin ja tuloksiin. Jos he kokevat, että saavat joko enemmän tai vähemmän hyötyä toimistaan kuin muut samassa tilanteessa olevat, he pyrkivät toiminnallaan vähentämään tätä epäsuhtaa. Tuntiessaan saavansa esimerkiksi vähemmän palkkiota kuin muut samalla työpanoksella ja samoissa olosuhteissa olevat työtoverinsa henkilö on tyytymätön ja motivoitunut saavuttamaan oikeudenmukaisemman kohtelun. Tässä tilanteessa hän voi pyrkiä muuttamaan työhön suuntaamia pa-

noksia esimerkiksi työskentelemällä hitaammin tai pyytämällä lisää palkkaa. Jos taas henkilö tuntee olevansa ylipalkattu, hän voi yrittää työskennellä lujempaa ja siten lisäten työpanostaan tai yrittää vähentää palkkioitaan. Toisaalta hän voi myös yrittää vaatia muita vähentämään omaa työpanostaan. Adamsin teorian mukaan näyttäisi olevan niin, että epäoikeudenmukaisuus määräytyy ihmisten välisen panos-palkkiovertailun kautta. Tästä saatu tulos näyttäisi vaikuttavan myös tyytyväisyyteen, tai toisaalta tyytymättömyyteen. (Juuti 2006, ss. 56-58; Ruohotie 1991, s. 65)

5.1.5 Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta

Decin (1971) sisäisen motivaation teorian lähtökohtana oli behaviorismin kritisointi. Deci ei hyväksynyt ajatusta, jonka mukaan ihmisiä voidaan motivoida pääasiassa ulkoisia palkkioita käyttämällä. Hänen mukaansa jotkut toiminnot tuottavat itsessään palkkiota, jolloin näiden toimintojen osalta henkilön aktiivisuus ei ole riippuvainen ulkoisista palkkioista. Decin mukaan puhuttaessa palkkioiden vaikutuksesta käyttäytymiseen, on pohdittava sitä, minkä merkityksen henkilö palkkiolle antaa. Erityisesti oleellista on tarjottava palkkio suhteessa henkilön arvioon hänen itsemääräämisestään eli autonomiasta ja hänen kompetenssistaan. (Deci et al. 1999, s. 628; Juuti 2006, ss. 61-62; Salmela-Aro & Nurmi 2005, s. 16)

Deci (1971) loi ulkoisen motivaation rinnalle käsitteen sisäsyntyisestä motivaatiosta. Sisäsyntyinen motivaatio ohjaa ihmistä toimimaan siksi, että toiminta itsessään on palkitsevaa. Deci kuvasi tätä myös autonomisen ja kontrolloidun toiminnan avulla. Autonominen toiminta on sisäsyntyistä ja siihen voidaan vaikuttaa itse. Kontrolloitu toiminta puolestaan määräytyy ulkoisesti. Se syntyy muiden ihmisten tai tilanteen vaatimuksista. (Deci et al. 1999, s. 627; Juuti 2006, ss. 61-62; Salmela-Aro & Nurmi 2005, s. 16)

Decin (1971) teorian mukaan ulkosyntyinen toiminta voi muuttua sisäsyntyiseksi. Toiminta on ensin ulkoisesti säädeltyä ja ihminen toimii, koska toimintaan liittyy ulkoinen palkinto, kuten rahallinen korvaus. Seuraavassa vaiheessa, sisäistetyssä säätelyssä, ulkoiset palkkiot eivät ole enää syy toimintaan vaan toiminnan motiivina toimii esimerkiksi halu parantaa itsetuntoa. Kolmannessa vaiheessa arvostus kohdistuu kyseiseen toimintaan ja sen seurauksiin. Voimakkaimmin itsemääräytynyttä toimintaa edustaa sisäsyntyinen säätely. (Juuti 2006, ss. 61-62; Salmela-Aro & Nurmi 2005, ss. 16-17)

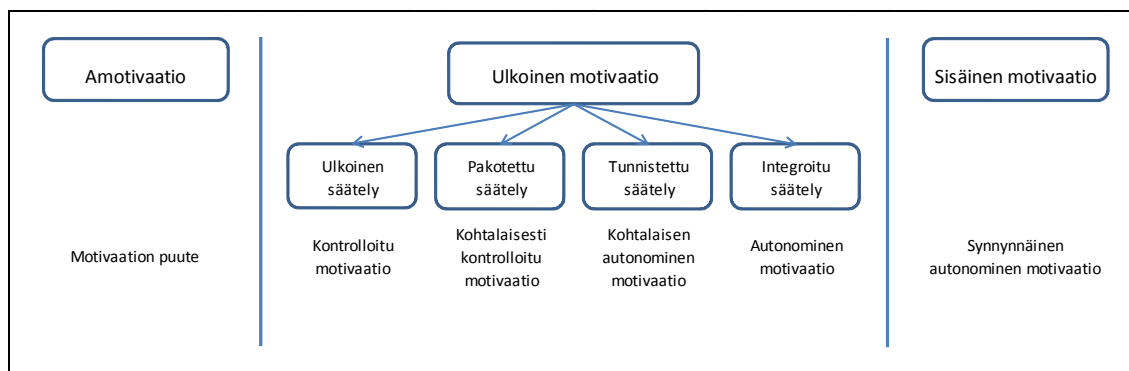
Deci ja Ryan (1980, 1985) esittivät sisäisen motivaation taustalla olevan psykologinen tarve autonomialle ja kompetenssille, jolloin myös toimintaan liittyvän palkkion vaikutus on riippuvainen siitä, miten henkilö havaitsee sen vaikuttavan näihin tekijöihin. Toiminnot, jotka sallivat ja mahdollistavat oman halun, vaikuttavat sisäistä motivaatiota kasvattaen, kun taas omaehtoisen halukkuuden tuhoava toiminta vaikuttaa sisäistä motivaatiota vähentäen. (Deci et al. 1999, s. 628)

5.1.6 Itsemääräämismotivaatio

Vaikka itsemääräämismotivaation alku ulottuu 1970-luvulle ja ensimmäinen kattava tutkimus aiheesta julkaistiin 1980-luvun puolessa välissä (Deci & Ryan 1985), vasta viimeisten vuosikymmenien aikana itsemääräämismotivaation tutkimus on saanut osakseen suurta kiinnostusta. Kognitiivisen motivaatiotutkimuksen alussa sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähtiin ikään kuin joko-tai-ominaisuuksina. Henkilön katsottiin olevan joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut tietyn tehtävän suhteen. Tämä on kuitenkin liian kapea käsitys. Lisäksi perinteiset motivaatioteoriat keskittyivät motivaation kokonaismäärään, joka tietyllä henkilöllä on tiettyä toimintaa kohtaan. Itsemääräämismotivaatio puolestaan keskittyy määrän sijasta erilaisiin motivaatiotyyppeihin. (Deci & Ryan 2008, s. 182; Liukkonen et al. 2006)

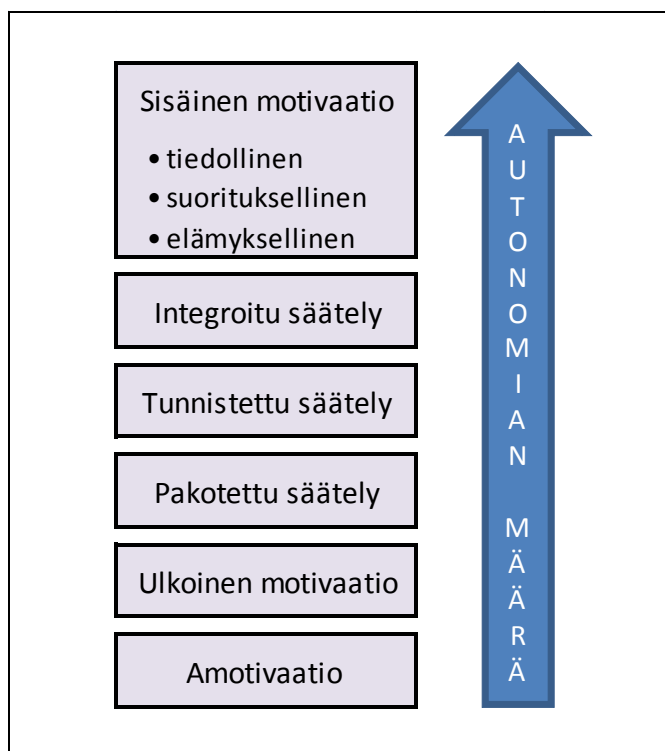
Keskeistä itsemääräämismotivaatiossa on erottelu autonomisen ja kontrolloidun eli ulkoisen motivaation välillä. Autonominen toiminta tarkoittaa toimimista vapaasta tahdosta ja valinnanmahdollisuuden tunteesta. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Henkilön sitoutuessa toimimaan mielenkiinnosta toimintaa kohtaan, hänen toimintansa perustuu täysin vapaaehtoisuuteen. Kontrolloitu toiminta puolestaan tarkoittaa tunnetta pakotetusta toiminnasta. Henkilö sitoutuu toimintaan, koska hän kokee siihen painostusta, velvoitetta tai pakkoa. Sekä autonominen että kontrolloitu toiminta antavat energiaa käyttäytymiselle ja ohjaavat sitä. Lisäksi ne molemmat ovat vastakkaisia amotivaatiolle, jossa sekä motivaatio että aikomus puuttuvat. Vaikka autonominen ja kontrolloitu toiminta molemmat ovat käyttäytymistä ohjaavia, ne johtavat hyvin erilaisiin tuloksiin. Autonominen toiminta on yhteydessä tehokkaampaan suoriutumiskykyyn, parempaan psykologiseen terveyteen ja suurempaan pitkäaikaiseen sitoutumiseen. (Deci 2005, ss. 333-334; Deci & Ryan 2008, ss. 182-183)

Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen, jota ohjaa yksilön kiinnostus toimintaa kohtaan, on tavallisesti autonomista. Itsemääräämismotivaatiossa kuitenkin katsotaan ulkoisen motivaation vaihtelevan riippuen autonomian ja kontrollin määrästä. Toiminnot, joita ei koeta mielekkäiksi ja jotka siten eivät ole sisäisesti motivoituneita, vaativat ulkoista motivaatiota, joten niiden toteuttaminen riippuu käyttäytymisestä ja sitä seuraavista tapahtumista kuten hyväksynnän saaminen tai konkreettinen palkkio. Kuva 13 osoittaa, miten itsemääräämismotivaatiossa erotetaan toisistaan amotivaatio, ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio. Ulkoisessa motivaatiossa ulkoinen säätely edustaa perinteistä näkemystä kontrolloidusta motivaatiosta. Muut ulkoisen motivaation tyypit riippuvat siitä, miten paljon henkilö on sisäistänyt käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä ja niihin liittyviä arvoja. Juuri sisäistämisen aste on tekijä, joka määrittää ulkoisen motivaation kolme muuta astetta. Kuva havainnollistaa myös sitä, miten motivaatio vaikuttaa kussakin asteessa. (Gagne & Deci 2005, s. 334)



Kuva 13: Itsemääräämismotivaation jakautuminen (mukaillen Gagne & Deci 2005, s. 336)

Itsemääräämismotivaatiossa sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähdään jatkumona, joka alkaa amotivaatiosta, motivaation täydellisestä puuttumisesta, ulottuen neljän ulkoista motivaatiota edustavan tekijän kautta sisäisen motivaatioon kuten kuva 14 osoittaa. Motivaatiojatkumo koostuu siis kuudesta ulottuvuudesta. Ulottuvuudet eroavat toisistaan siinä, miten paljon toiminnassa on autonomiaa eli mahdollisuutta vaikuttaa toimintaan. (Gagne & Deci 2005, s. 334-335; Liukkonen et al. 2006, ss. 84-85)



Kuva 14: Motivaatiojatkumo (mukaillen Liukkonen et al. s. 85)

Amotivaatio on motivaatiojatkumon matalin taso ja se edustaa motivaation täydellistä puuttumista. Tällöin henkilö kokee toiminnan olevan täysin ulkoapäin ohjattua ja kontrolloitua. Amotivoituneet eivät havaitse yhteyttä ominen toimiensa ja lopputuloksen välillä. Työpaikalla amotivoituneet henkilöt välttelevät vastuunottamista, heillä on usein runsaasti poissaoloja ja toisinaan heidän käytöksensä on voimakkaan vastahakoista. Työn tuottavuus on heikkoa. (Deci & Ryan 2008, s. 182; Liukkonen et al. 2006, ss. 83-84)

Ulkoinen säätely on voimakkaasti ulkopäin ohjattua ja siihen osallistutaan ulkoisten palkkioiden, pakotteiden tai rangaistuksen pelosta. Ulkoinen motivaatio koostuu sekä toiminnasta, jota ohjaavat palkkiot ja rangaistukset, että osittain sisäistetystä toiminnasta, jossa toiminnan energianlähteinä toimivat tarve tulla hyväksytyksi, häpeän välttäminen, heikko itsetunto tai tarve vahvistaa omaa egoaan. Toiminta perustuu siis joko tarpeeseen välttää epämiellyttävä toiminnan seuraus tai saavuttaa toivottu palkkio. Kontrollin alaisuudessa henkilöille muodostuu paine ajatella, tuntea ja käyttäytyä tietyllä tavalla. Koska ulkoisessa säätelyssä toiminnan kontrolli tulee ulkoapäin, se ei tyydytä autonomian tarvetta ja toimi henkilöä motivoivasti. (Deci & Ryan 2008, s. 182; Gagne & Deci 2005 s. 334)

Pakotetussa säätelyssä henkilö toimii sääntöjen vaatimalla tavalla, muttei ole hyväksynyt niitä omikseen, eli sisäistänyt niitä. Tällöin säännöt ikään kuin kontrolloivat henkilöä. Esimerkkinä pakotetusta säätelystä on tilanne, jossa työntekijä pyrkii hyvään suoriutumiseen välttääkseen esimiehensä moitteet. Henkilö on sisäistänyt aikaisemman kontrollin lähteet. Pakotettu säätely on kyseessä myös silloin, kun toimintaa ohjaa heikon itsetunnon tuoma tarve tuntea hyväksyntää tai toiminta, jossa pyritään vahvistamaan omaa egoaan. Pakotetussa säätelyssä toiminta ei siis ole autonomista vaan pitkälti ulkoa kontrolloitua. (Gagne & Deci 2005, s. 334; Liukkonen et al. 2006, ss. 85-86)

Tunnistettu säätely tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö on sisäistänyt toiminnan arvot omiksi päämäärikseen. Tunnistettu säätely tuottaa tunteen suuremmasta vapaudesta ja vapaaehtoisuudesta, koska käyttäytyminen on yhdenmukaista henkilön omien tavoitteiden kanssa. Koska toimintaa ei kuitenkaan tehdä puhtaasti tekemisen ilosta, tunnistettu säätely ei ole täysin autonominen motivaation muoto. (Deci 2005, ss. 334-335; Liukkonen et al. 2006, s. 86)

Integroitunut säätely edustaa tilannetta, jossa henkilön toiminta on todella autonomista tai vapaaehtoista johtuen arvojen ja toimintaa säätelevien ohjeiden sisäistämisestä. Toiminta on tärkeää henkilön identiteetille ja tärkeä osa hänen persoonallisuuttaan. Integroitunut säätely on ulkoisen motivaation asteista kehittynein ja se sisältää samoja piirteitä kuin sisäinen motivaatio. Vaikka integroitu säätely edustaa autonomista toimintaa, se luetaan kuitenkin ulkoisen motivaation alle, koska toiminnan motiivina ei ole aito kiinnostus tehtävää asiaa kohtaan vaan ennemminkin toiminta on tärkeää osa omien

tavoitteiden saavuttamista. Toisinaan integroituneessa säätelyssä lähestytään työnarkomaniaa, jossa työn merkitys on noussut niin merkittävään rooliin, että se alkaa haitata muita elämän osa-alueita. Työmotivaationa eivät toimi puhtaasti työstä saatava ilo ja nautinto. (Gagne & Deci 2005, s. 335; Liukkonen et al. 2006, s. 86)

Sisäinen motivaatio edustaa motivaatiojatkumon korkeinta tasoa ja koostuu sekä sisäisestä motivaatiosta että niistä ulkoisen motivaation tekijöistä, jotka henkilö on tunnistanut itselleen arvokkaiksi ja sisäistänyt. Sisäinen motivaatio syntyy toiminnanilosta ja työhön osallistutaan työn itsensä vuoksi. Henkilön ollessa sisäisesti motivoitunut, hänen autonomian kokemuksensa on huipussaan. Kukaan ei kontrolloi hänen toimintaansa vaan hänen toimintansa perustuu vapaaehtoisuuteen. (Deci & Ryan 2008, s. 182; Liukkonen et al. 2006, s. 87)

Kun työpaikalla korostetaan autonomian ilmapiiriä, se parantaa jokaisen kyseisessä työpaikassa olevan työmotivaatiota. Samalla työmotivaatio siirtyy keskimääräisesti tarkasteltuna kohti sisäistä motivaatiota. Ilmapiirin ollessa kontrolloiva, motivaatio vastaavasti heikkenee ja toimintaa ohjaavat motiivit muuttuvat enemmän ulkoisiksi. (Liukkonen et al. 2006, s. 88)

Itsemääräämismotivaatioteoria näkee toimintaa ohjaavat motiivit kuitenkin monimutkaisempina kuin pelkästään ulkoinen ja sisäinen motivaatiojatkumo. Teoria perustuu kolmeen tarpeeseen, jotka ihmisillä on tarve tyydyttää vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Nämä tarpeet ovat:

1. Autonomia
2. Koettu pätevyys
3. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne (Liukkonen et al. 2006, ss. 88-89)

Autonomian kokemus riippuu siitä, missä määrin henkilö kokee voivansa tehdä valintoja. Koettu pätevyys tarkoittaa henkilön luottamusta omaan osaamiseensa ja sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne viittaa siihen siteeseen, joka hänelle on ryhmään esimerkiksi työpaikallaan. (Liukkonen et al. 2006, ss. 88-89)

Itsemääräämisteoriassa katsotaan työpaikan motivaatioprosessin käynnistyvän sosiaalisesta ilmapiiristä. Ilmapiiri voi joko tukea tai heikentää työntekijän kokemusta autonomiasta, omasta pätevyydestään ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeista. Mikäli sosiaalinen ilmapiiri pystyy tyydyttämään työntekijän kolme perustarvetta, edesautetaan samalla työn muodostumista sisäisesti motivoivaksi. Parempi motivaatio parantaa viihtymistä työssä. Henkilö alkaa pitää työtään tärkeämpänä ja panostaa siihen enemmän, jolloin myös tuottavuus lisääntyy. Kielteiseksi koettu ilmapiiri puolestaan ei kykene tyydyttämään näitä kolmea tarvetta ja motivaation taso alkaa laskea. (Liukkonen et al. 2006, ss. 89-90)

5.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla on keskeinen rooli henkilöstöhallinnossa ja johtajuudessa niin käytännön tasolla kuin teoriassakin. Työmotivaatio on kuitenkin käsitteenä vaikea määrittää ja tutkia eikä yhtä kaikenkattavaa työmotivaatioteoriaa ole olemassa. Pinder (1998, s. 11) määritteli työmotivaation tarkoittavan energiaa antavina voimia, jotka määrittävät työhön liittyvää käyttäytymistä määrittäen sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. (Bradley 2004, s. 59; Latham & Pinder 2005, s. 486)

Työmotivaatiokäsitteen tavoitteena on ymmärtää, mitkä olosuhteet kannustavat ihmisiä sijoittamaan energiaa työhön (energia), mihin toimintoihin henkilöt todennäköisimmin keskittyvät (suunta) ja mikä saa heidät jatkamaan toimintaansa (kesto). Tämä määritelmä on johtanut useisiin erilaisiin työmotivaatiomalleihin, jotka keskittyvät työmotivaatiomääritelmän eri näkökulmiin. Teoriat, jotka keskittyvät energiaa antaviin tekijöihin kuvaavat tarpeita, jotka työ voi täyttää, josta on esimerkkinä Maslowin tarvehierarkia. Suuntaan keskittyvät teoriat edustavat kognitiivisten prosessien tutkimista, jossa korostetaan käyttäytymiseen liittyviä valintoja, kuten Vroomin odotusarvoteoria, kun taas palkkioita käsittelevät teoriat antavat ymmärrystä siihen, miksi jonkun toiminnan ylläpitäminen on toista todennäköisempää. Jotkut teoriat yhdistävät työmotivaation eri komponentteja. Tyypillinen esimerkki yhdistävästä mallista on tavoitteenasettamisteoria (goal-setting theory). Suuri osa yleisesti käytetyistä työmotivaatioteorioista on yhteydessä tarpeisiin, oikeudenmukaisuuteen tai odotuksiin ja ne keskittyvät analysoimaan tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön toiminnan ja ympäristön väliseen suhteeseen. Ne eivät kuitenkaan yleensä määritä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tämän suhteen voimakkuuteen. (Ellemers et al. 2004, s. 459)

Työmotivaatio on psykologinen prosessi, joka muodostuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin ja aikaansaa tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Työmotivaatioita voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, jotka ottavat huomioon ajan ja työtehtävän laajuuden:

1. Ensimmäiseksi motivaatiota voidaan katsoa koko työuran kannalta. Tällöin pyritään selvittämään, miksi henkilö on hakeutunut kyseiselle alalle ja kyseiseen työtehtävään
2. Toiseksi motivaatiota voidaan tarkastella suhteessa tiettyihin ajallisesti rajattuihin tehtäviin, jotka voivat olla joko kertaluonteisia tai toistuvia. Tällöin pohditaan, mitkä tekijät vaikuttavat henkilön motivoitumiseen ja innostumiseen eri työtehtävien osalta.

3. Motivaatio tietyllä hetkellä. Mikä motivoi juuri tässä kyseisessä toiminnassa ja hetkessä? Näkökulmassa selvitetään myös taitojen ja kykyjen käyttöä yksittäisissä tilanteissa ja sitä, miten motivaatiota voidaan ylläpitää tilanteissa, joissa innostus alkaa laskea. (Hyppänen 2013, s. 140; Latham & Pinder 2005, s. 486)

Schein (1985) on kehittänyt ura-ankkuri -käsitteen, jolla hän pyrki kuvaamaan sitä, millaiset "ankkurit", tärkeät tekijät, vaikuttavat työurassa tehtäviin valintoihin. Hänen mukaansa ura-ankkuri on osa henkilön minäkuvaa muodostuen henkilön havaitsemista lahjoista ja kyvyistä, perusarvoista ja ennen kaikkea motiiveista ja tarpeista. Ura-ankkurit ovat hyvin pysyviä ja ne voidaan ymmärtää motiiveina ja tarpeina, joista henkilö ei ole halukas luopumaan. Kaikki nämä ankkurit saattavat vaikuttaa henkilöön, mutta yleensä jokaisella on yksi muita tärkeämpi ankkuri. Tähän ankuriin liittyy erittäin voimakkaita motiiveja, joista ei haluta luopua. Ura-ankkureita ovat:

1. Asiantuntijapätevyys on tärkeää henkilöille, joilla on suuri halu osata tietty asia mahdollisimman hyvin. He haluavat myös hyödyntää erityisosaamistaan tekemässään työssä ja saada asiantuntijuudestaan tunnustusta. Pystyäkseen motivoimaan työn on tarjottava riittävästi ammatillisia haasteita ja onnistumisia. Asiantuntijaa motivoiva urakehitys ei ole niinkään etenemistä organisaation hierarkiassa ylöspäin vaan tehtävään sisältyvän vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen.
2. Johtajuus ja esimiehenä toimiminen ovat tärkeitä sellaisille ihmisille, jotka haluavat johtaa muita ja saavuttaa tuloksia yhteistyössä muiden kanssa. Tällaiset henkilöt ovat halukkaita toimimaan yhteistyössä muiden kanssa ja ratkaisemaan ongelmia. Heidän on myös oltava analyyttisiä, heillä on oltava kykyä tehdä päätöksiä ja heidän ihmissuhdetaitojensa on oltava riittäviä. Mikäli esimiestehtäviin siirretään henkilö, jolla on voimakas halua asiantuntijana toimimiseen, voi ongelmaksi muotoutua motivoituminen esimiesaseman mukanaan tuomiin uusiin tehtäviin.
3. Itsenäisyys ja itseohjautuvuus ovat tärkeitä tekijöitä henkilöille, jotka kaipaavat tekemisen vapautta ilman liikaa kontrollia ja haluavat toimia itsenäisesti, omalla tavallaan. Usein he työskentelevät mielellään yksin. Ehdottoman tärkeää heille on vapaus päättää, miten voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet.
4. Turvallisuus ja ennakoitavuus ovat tärkeitä sellaisille, jotka toivovat työpaikaltaan ennen kaikkea turvattua työllisyyttä. Pitkäaikaisen ja varman työpaikan takia voidaan joustaa monista muista asioista kuten palkkatasosta. Turvallisuuden ollessa tärkeässä asemassa, työssä ei kaivata suuria muutoksia ja haasteita.

5. Paikkakuntaan sitoutuminen liittyy osittain turvallisuushakuisuuteen. Se saattaa olla myös halua palata juurilleen tai liittyä erilaisiin elämänvaiheisiin: perheelliselle paikkakunnan vaihtoon vaikuttavat tekijät ovat erilaisia kuin perheettömällä.
6. Luova yrittäjäyys synnyttää halun luoda uutta ja olla riippumaton. Yhteiskunnan kannalta tällaiset henkilöt ovat merkittävässä roolissa: he perustavat yrityksiä tarjoten työpaikkoja myös muille. Vahvan yrittäjän motiivin omaava henkilö voi toimia myös toisten palveluksessa mikäli haasteita, valtaa, vapauksia ja vastuuta on riittävästi.
7. Toisten auttaminen ja omistautuva palvelu ovat tärkeässä roolissa ihmisille, joille työn tarkoitus on tärkeää. Heillä on voimakas halu käyttää kykyjään muiden auttamiseen ja esimerkiksi yhteiskunnan hyväksi
8. Haasteita kaipaavat ihmiset haluavat kehittyä työnsä kautta, testata omia rajojaan ja ratkaista monimutkaisia ongelmia. Usein he nauttivat myös kilpailusta. Tällaisilla henkilöillä on usein voimakas motivaatio itsensä ja asioiden kehittämiseen. Työssään he haluavat haastaa itsensä, osaamisensa ja kykynsä. Mikäli tämä ei ole mahdollista, he hakeutuvat uusiin tehtäviin.
9. Elämäntavan, tasapainon ja harmonian ollessa merkittäviä tekijöistä, henkilö haluaa työn, joka on sopusoinnussa hänen muuhun elämäänsä. Työssä on oltava riittävästi joustavuutta, jotta itsensä toteuttaminen muilla osa-alueilla on mahdollista. Vastavuoroisesti hän on valmis joustamaan myös itse. (Rasila & Pitkonen, 2010, ss. 15-18; Schein 2007 ss. 27-31)

Meille tärkeät ankkurit vaikuttavat suuresti siihen, millaisiin työtehtäviin hakeudumme. On kuitenkin tärkeää huomata, että samasta työstä voi löytää motivaatiota monin tavoin. (Schein 2007, ss. 27-31)

Thomas (2000, ss. 42-44) esittää työmotivaation koostuvan neljästä sisäisestä palkkiosta, jotka antavat työlle energiaa. Jokainen näistä neljästä tekijästä vaatii työntekijää tekemään arvioita: hänen on arvioitava työtehtävien tarkoituksenmukaisuutta, tarjolla olevien mahdollisuuksien määrää valittaessa toimintoja, kompetenssia, joilla noita toimintoja suoritetaan ja kehittymisen määrää, joka työtehtävät tarjoavat. Se, mitä henkilö tuntee työtehtävää kohtaan, riippuu siitä, miten hän arvio nämä neljä sisäistä palkkiota. Thomas kuvaa nämä sisäiset palkkiot seuraavasti:

- *Merkityksellisuuden tunne* tarkoittaa henkilön kokemaa mahdollisuutta tavoitella työtehtävissään merkityksellisiä päämääriä. Henkilö kokee tehtävän olevan siihen käytettävän ajan ja energian arvoista.

- *Valinnanvapauden tunne* syntyy, kun henkilö kokee voivansa valita hänelle mielekkäitä tehtäviä ja suorittaa ne tavoilla, jotka tuntuvat tarkoituksenmukaisilta. Valinnanvapauden tunne on tunne voida valita vapaasti, käyttää omaa arviointikykyään ja toimia oman ymmärryksensä mukaan.
- *Kompetenssin tunne* syntyy henkilöllä olevasta kokemuksesta, että hän on suoriutunut taidokkaasti valitsemastaan tehtävästä. Kompetenssin tunteeseen liittyvät kokemukset hyvästä ja laadukkaasta tehtävässä etenemisestä.
- *Kehittymisentunnetta* tunnetaan, kun tehtävän päämäärä saavutetaan. Tunne kehittämisestä sisältää tunteen tehtävän etenemisestä; tehtäviä suorittamalla todella saavutetaan jotakin.

Kuva 15 esittää Thomasin (2000, ss. 43-44) neljää sisäistä palkkiota. Tarkoituksenmukaisuuden- ja kehittymisen tunteet ovat seurausta tehtävän tarkoituksesta ja sen päämääristä kun taas valinnanvapauden ja kompetenssin tunteet syntyvät työtehtävien kautta. Valinnanvapauden tunne ja tarkoituksenmukaisuuden tunne tarkoittavat mahdollisuutta käyttää omaa harkintaa ja tavoitella merkityksellisiä päämääriä. Henkilö kokee haluavansa itse suorittaa juuri tietyt tehtävät ja haluavansa tavoitella juuri tätä päämäärää. Kompetenssin ja kehittymisen tunteet puolestaan liittyvät tehtävästä suoriutumiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Nämä kaksi palkintoa, mahdollisuus valita tehtäviä ja päämääriä sekä suoriutua valituista tehtävistä ja saavuttaa tavoitellut päämäärät, tuovat henkilölle onnistumisentunteen.



Kuva 15: Neljä sisäisen motivaation palkintoa (mukaillen Thomas, 2000, s. 43)

6 MOTIVAATION JA SITOUTUMISEN KESKINÄINEN SUHDE

Organisaatioiden tutkijat ovat olleet jo vuosikymmeniä kiinnostuneita työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumisesta, johtuen näiden tekijöiden monista todistetuista hyödyistä. Motivaatiotutkijat eivät kuitenkaan ole olleet juurikaan kiinnostuneita sitoutumisesta eivätkä puolestaan sitoutumista tutkivat motivaatiosta, vaan molempien osalta tutkimus on edennyt hyvin itsenäisesti. Kirjallisuudesta löytyy vain harvoja tutkimuksia, joissa motivaatio- ja sitoutumisteorioita on yhdistetty. (Becker et al. 2004)

Vaikkei motivaation ja sitoutumisen keskinäistä suhdetta ole tutkittu laajasti, aiheeseen on kyllä monia viittauksia. Porter kumppaneineen (1974) käytti tutkimuksissaan motivaatiota, halukkuutta pysyä organisaatiossa ja organisaation arvoihin samaistumista, sitoutumisen mittareina. Kanter (1972) puolestaan katsoi sitoutumisen syntyvän positii-visesta osallistumisesta, jollaista edustavat muun muassa motivaatio ja halukkuus tehdä enemmän kuin on välttämätöntä. Locke ja Latham (1990) esittivät tavoiteteoriassaan, etteivät tavoitteet yksin riitä vaan yksilön tai ryhmän on oltava sitoutuneita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johnsonin ja hänen kumppaniensa (2010) mukaan sitoutuminen on motivaatiopohjainen ilmiö, johon liittyy itsesäätelyprosesseja kuten sisäistäminen ja sääntöjen vapaaehtoinen noudattaminen.

Vuonna 2004 Gagne, Boies, Koetner ja Martens tutkivat Allenin ja Meyerin (1996) sitoutumisen kolmekomponenttiteorian suhdetta motivaatioon. Heidän mukaansa kolmekomponenttiteorian affektiivinen sitoutuminen on teoreettisesti lähimpänä autonomista motivaatiota. Tämän pohjalta he ennustivat autonomisen motivaation mahdollistavan ja edesauttavan affektiivisen sitoutumisen syntymistä. Gagne (2004) kumppaneineen keräsi dataa erilaisten organisaatioiden työntekijöistä ja arvioi tutkimukseen osallistuneiden ulkoista ja sisäistä motivaatiota samoin kuin heidän affektiivista sitoutumistaan. Heidän tutkimuksensa mukaan sellainen organisaatiositoutuminen, jossa henkilö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin, organisaatioon ja tuntee olevansa sitoutunut, voidaan saavuttaa helpoimmin autonomisen motivaation avulla. (Locke & Latham 1990)

Verrattaessa sitoutumista ja motivaatiota voidaan havaita monia yhteneväisyyksiä. Kumpaakin on kuvattu toiminnalle energiaa antavana ja siihen vaikuttavana voimana. On kuitenkin huomattava, että motivaatiota kuvattaessa puhutaan voimista (Pinder 1998), kun taas sitoutuminen sitoo henkilön tiettyyn toimintaan (Meyer & Herscovitch

2001). Näin ollen motivaation voidaan katsoa olevan käsitteenä sitoutumista laajempi. Sekä motivaatio- että sitoutumisteoriat ovat kehittyneet tarpeesta pyrkiä ymmärtämään, ennustamaan ja vaikuttamaan työntekijöiden käytöstä. Motivaatioteorioissa on kuitenkin pyritty selittämään suoriutumiskykyä, kun taas sitoutumisen teorioissa on keskitytty henkilöstön pysyvyyden ja vaihtuvuuden ilmiöihin. (Becker et al. 2004)

Meyer, Becker ja Vandenberghe (2004) pyrkivät luomaan motivaation ja sitoutumisen yhdistävän mallin. Lähtökohtana yhdistetyssä mallissa toimivat Locken (1997) työmotivaation prosessi ja Meyerin ja Herscovitchin (2001) malli työpaikkasitoutumisesta. Meyerin ja hänen kumppaniensa näkemyksen mukaan sitoutuminen on yksi monista motivaation energiaa antavista voimista. Sitoutuminen on osa yleistä motivaatioprosessia ja erotettavissa muista prosessin komponenteista. (Becker et al. 2004)

Meyerin ja hänen kumppaniensa mukaansa sekä motivaation että sitoutumisen teoriat voivat hyötyä yhdistetystä mallista. Motivaatioteoria hyötyy mallista ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin, sitoutuminen on tärkeä energiaa antava voima motivaatioprosessissa, jonka merkitystä ei ole vielä täysin tiedostettu. Siten tämän asian sisäistäminen laajentaa yleisesti käsitystä motivoituneesta työkäyttäytymisestä. Toiseksi, kun sitoutuminen sisällytettiin osaksi motivaatioprosessia, havaittiin tarve erottaa toisistaan harkitsematon ja harkinnanvarainen käytös sekä tunnistaa sellaisia erilaisia mielentiloja, joita voi esiintyä motivoituneessa käytöksessä. Sitoutumisteorioiden kannalta yksi merkittävimmistä hyödyistä, joka saadaan sisällytettäessä sitoutuminen motivaatiomalliin, on sen tuoma ymmärrys selittää niitä välillisiä mekanismeja, joilla työntekijöiden sosiaalinen fokus vaikuttaa siihen liittyvään käyttäytymiseen. Toiseksi, sisällyttämällä monia sitoutumisen fokuksia työmotivaatiomalliin, voidaan helpommin selittää, miten erilaiset sitoutumisen osatekijät ovat vuorovaikutuksessa käyttäytymiseen vaikuttamisen kanssa. Tiettyihin tavoitteisiin sitoutumisen tulisi tuottaa sellaista käyttäytymistä, joka on kuitenkin tavoitteen kannalta oleellista. Siinä määrin kuin tavoitteet ovat yhteneviä, monien erilaisten sitoutumisten tulisi olla toisiaan tukevia ja yhdensuuntaisia. Tavoitteiden ollessa hyvin erilaisia tai vastakkaisia, jaetut sitoutumiset aiheuttavat yksilölle ristiriidan. Tällöin yksittäiset sitoutumiset johtavat käyttäytymiseen, joka mahdollistaa yhden tavoitteen saavuttamisen mutta on haitallinen toisille. (Becker et al. 2004)

7 MOTIVAATION TUKEMINEN

Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Motivaatio syntyy ihmisessä itsessään eikä toisen motivointi suoraan ole mahdollista; toisen motivoitumista voidaan ainoastaan tukea. Yhteistyössä toimittaessa muiden motivoitumisen tukemisen taito on hyvin merkittävää. Termien motivointi ja sitouttaminen sijasta tulikin puhua motivaation ja sitoutumisen edistämisestä. Organisaatiossa voidaan luoda edellytyksiä motivoitumiselle ja sitoutumiselle tunnistamalla niitä edistäviä tekijöitä ja välttämällä niitä heikentäviä tekijöitä. (Hyppänen 2013, ss. 156, 160; Lampikoski 2005, s. 37)

Fordin (1992) mukaan motivoinnissa on kyse jonkin helpottamisesta tai sen mahdolliseksi tekemisestä. Motivoinnissa ei ole kyse kontrolloimisesta vaan kokemusten, olosuhteiden, mahdollisuuksien ja tapahtumien mahdollistamisesta sellaisilla tavoilla, että ne luultavasti lisäävät ja kehittävät henkilön motivaatiota. Henkilön päämäärät, tunteet ja yksilön toimintaan vaikuttavat uskomukset ovat motivaation perusta ja jokainen näistä kolmesta komponentista on huomioitava, jotta toisen motivointi olisi mahdollista. Jokainen komponentti on tärkeä mutta ei yksinään riittävä vaikuttamaan henkilön motivaatioon. Mikäli henkilön motivaatioon pyritään vaikuttamaan ilman, että kunnioitetaan hänen päämääriään, tunteitaan ja niitä uskomuksia, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa, saatetaan saada lyhytaikaisia tuloksia mutta pitkällä tähtäimellä tämä yleensä epäonnistuu ja saattaa kostautua.

Henkilöstön motivointi on haasteellista ihmisten erilaisuudesta johtuen. Kun joku kaipaa seikkailuja, toinen haluaa pysyvyyttä. Onkin tärkeää selvittää kysymällä ja keskustelemalla, mikä ketäkin motivoi. Kukaan toinen ei voi käynnistää motivaatiota ulkopuolelta mutta ihmisiä voidaan ohjata pohtimaan ja keskustelemaan itse innostustensa lähteitä. Jotta voidaan rakentaa työntekijöiden motivaatiota tukeva työilmapiiri, on tärkeää selvittää ja perehtyä niihin tekijöihin, jotka ovat työntekijöiden motivaation taustalla. (Konttinen & Skyttä 2010, ss. 42-43; Wileyn 1995, s.266)

Ford (1992, ss. 254-257) esittää useita periaatteita, jotka ymmärtämällä ja joita soveltamalla henkilön motivaatioon voidaan pyrkiä vaikuttamaan tai sen synty ja kehittyminen voidaan mahdollistaa:

1. *Jakamattomuuden periaate.* Kun pyritään vaikuttamaan henkilön motivaatioon, ollaan aina tekemisissä ihmisen kanssa kokonaisuutena. Mukana on aina henkilön persoonallisuus ja hänen kehityshistoriansa, jotka yhdistyvät siihen tilanteeseen ja asiayhteyteen, jossa hänen motivaatioonsa pyritään vaikuttamaan
2. *Motivaation kolmijakoisuuden periaate.* Motivaatioon vaikuttavat sen kaikki kolme komponenttia: tavoitteet, tunteet ja yksilön toimintaan vaikuttavat uskomukset.
3. *Avoimen ympäristön periaate.* Henkilö, joka pyrkii vaikuttamaan toisen motivaatioon, tulee osaksi tuon henkilön toimintaa. Tästä syystä motivointia ei tule tarkastella pelkästään tiettyinä strategiana. Motivoinnissa on myös huomioitava yhteys motivoitavaan henkilöön.
4. *Tavoitteen aktivoinnin periaate.* Kun halutaan ohjata käyttäytymistä, pitää olla tavoite. Ilman tavoitetta ei ole toimintaa, mitä ohjata. Yksilön toimintaan vaikuttaviin uskomuksiin ja hänen tunteisiinsa ei voida vaikuttaa positiivisesti ilman päämäärää, johon nämä ajatukset ja tunteet voidaan ankkuroida.
5. *Tavoitteen tärkeyden periaate.* Aktivoidujen tavoitteiden tulee olla riittävän selkeitä ja mukaansatempaavia voidakseen ohjata yksilön toimintaa konkreettisin tavoin.
6. *Monen tavoitteen periaate.* Vahvimmat motivaatiotyypit ovat sellaisia, jotka on ankkuroitu useaan tavoitteeseen. Tällöin henkilö voi organisoida, suunnitella tai muokata tehtäviä, aktiviteetteja ja kokemuksiaan tavoilla, jotka mahdollistavat mahdollisimman monen tavoitteen toteutumisen. Jopa silloin, kun tämä strategia ei onnistu luomaan vahvaa motivaatiopohjaa, se voi synnyttää motivaatiota, jota tilanne ilman tavoitetta ei aiheuta.
7. *Tavoitteiden yhdenmukaisuuden periaate.* Tavoitteiden ollessa yhdenmukaisia motivaatio on voimakasta ja tuottavuus korkeaa. Myös tavoitetta lähellä olevat päämäärät hyötyvät siten, että huomio keskittyy sellaisiin välittömiin alitavoitteisiin, jotka ovat tärkeitä pitkäaikaisten tavoitteiden kehittymisen kannalta.

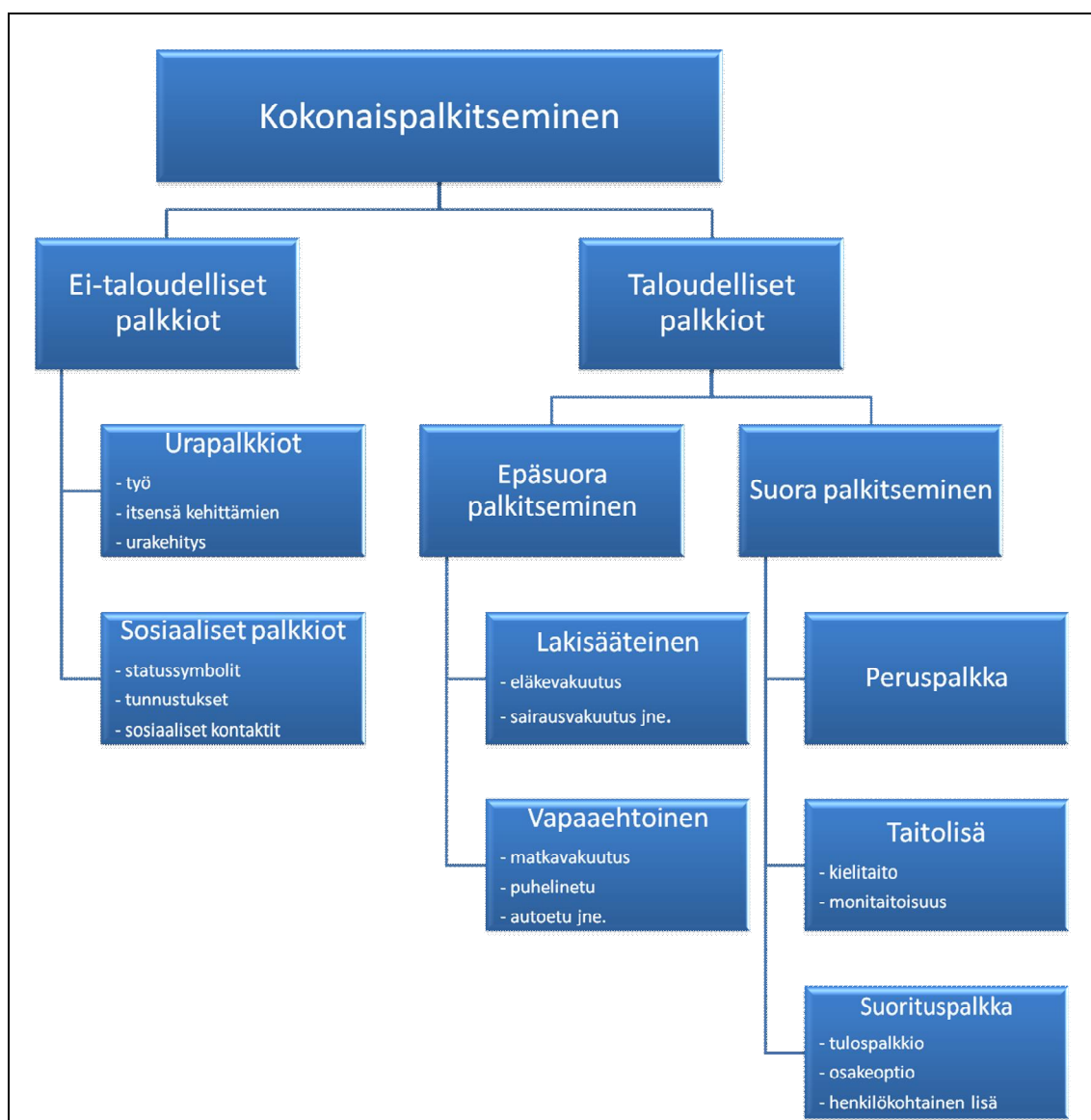
8. *Palautteen periaate.* Silloinkin kuin selkeät ja mukaansatempaavat tavoitteet on asetettu, yksilöt eivät pysty pitkäaikaiseen kehittymiseen niitä kohti ilman asianmukaista palautetta. Palaute edistää realistista tavoitteen asettamista, saa aikaan mukautuvia emotionaalisia vastareaktioita ja luo vakaan pohjan rakentaa ja muokata yksilöön vaikuttavia uskomuksia.
9. *Joustavuuden periaate.* Henkilön saadessa motivaatiota alentavaa palautetta, motivaatio voidaan jossain määrin turvata hyödyntämällä tavoitteeseen joustavaa lähestymistapaa, joka voi vaihdella olosuhteista riippuen. Tätä periaatetta voidaan noudattaa myös tilanteissa, joissa päämäärän saavuttaminen on vaarassa. Periaatteen soveltaminen kuitenkin edellyttää, että henkilön on oltava sekä halukas että pystyvä vaihtamaan selkeän ja haastavan arvosteluperustan toiseen selkään ja haastavaan arvosteluperustaan.
10. *Optimaalisen tavoitteen periaate.* Motivaatio voidaan maksimoida käyttämällä optimaalista haastetta. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa tavoite on henkilön nykyisellä osaamistasolla vaikeaa mutta saavutettavissa sitkeydellä ja määrätietoisuudella.
11. *Välittömien todisteiden periaate.* Kokemukset, joilla on suora yhteys hauraisiin yksilön toimintaan vaikuttaviin uskomuksiin, vaikuttavat yleensä voimakkaammin kuin sellaiset kokemukset, joiden yhteys käsillä olevaan asiaan on epäselvä tai kaukainen.
12. *Todenmukaisuuden periaate.* Yksilön toimintaan vaikuttavat uskomukset voivat kompensoida epämotivoivien osien heikkoutta helpottamalla osaamisen kehittymistä ja vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Pitkällä tähtäimellä on kuitenkin haasteellista ylläpitää positiivista lähestymistapaa ilman todellista osaamista ja vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Näin ollen henkilön tulisi suosia sellaisia motivaatiomalleja, jotka tukevat joustavaa optimismia, joka perustuu totuudenmukaisuuteen, muttei ole siihen liian sidoksissa.
13. *Emotionaalisen aktivoinnin periaate.* Motivaatiota voidaan tukea aktivoimalla sellaisia sekä positiivisia että negatiivisia tunteita, joilla on suora vaikutus käsillä olevaan toimintaan.
14. *"Tee se" -periaate.* Kun henkilö ei ole motivoitunut tehokkaaseen toimintaan mutta on kykenevä sellaiseen, on tärkeää tehdä kaikki, mikä on tarpeen henkilön kompetenssin aktivoimiseksi.
15. *Vähittäisen muutoksen tai täydellisen muuttamisen periaate.* Laadulliset muutokset yksilön toimintaan vaikuttavissa uskomuksissa voidaan saavuttaa joko

sarjalla vähittäisiä muutoksia tai totaalisen muutoksen kautta. Vähittäisiä muutoksia on hyvä käyttää aina, kun mahdollista ja totaalista muutosta vain pakottavassa tarpeessa.

16. *Lopputuloksen (equifinality) periaate.* Koska monimutkaisissa järjestelmällisissä rakennelmissa on yleensä monia vaihtoehtoisia polkuja kohti tavoitetta, motivaatiota kehittävän henkilön tulee omaksua luova ja määrätietoinen lähestymistapa ongelmanratkaisuun. Jos ensimmäinen toimintatapa ei tuota haluttua tulosta, koi-tetaan seuraavaa.
17. *Yksilön kunnioituksen periaate.* Ihmiset eivät ole vain resursseja vaan ajattelevia, tuntevia ja itseohjautuvia henkilöitä, joilla on erilainen valikoima päämääriä, tunteita ja itseä koskevia uskomuksia, joita on kohdeltava kunnioituksella ja va-roen, mikäli pyritään vaikuttamaan ja kehittämään yksilön motivaatiota ja kom-petenssia.

7.1 Näkökulmia motivaation edistämiseen

Henkilöstöhallinnossa motivointia on perinteisesti tarkasteltu palkitsemisen näkökulmasta. Palkitsemisella nähdään olevan tärkeä osa motivaatioon liittyvien tarpeiden täyttämässä. Tällöin palkitsemista lähestytään laajana kokonaisuutena. Kuvan 16 kokonaispalkitsemisen mallissa erotetaan toisistaan taloudelliset ja ei-taloudelliset palkkiot, jolloin aineellisten elementtien lisäksi kehittymisellä, palautteella, osallistumisella ja työn organisoinnilla on tärkeä rooli. (Hyppänen 2013, s. 144)



Kuva 16: Kokonaispalkitsemisen malli (Kauhanen 2012)

Motivaatiota kehitettäessä on huomioitava ero perustekijöiden ja motivaatiotekijöiden välillä. Perustekijät ovat motivaation edellytyksiä, kun motivaatiotekijät puolestaan ovat motivaation muodostajia. Perustekijät ovat olosuhteita ja kokemuksia siitä, miten meitä kohdellaan. On huomioitava, että myös perustekijät perustuvat osittain henkilökohtaisiin näkemyksiin, jotka tulisi ottaa huomioon. Kun perustekijät ovat kunnossa, saavutetaan neutraali nollataso, jossa työstä innostumiselle ei ole esteitä tai häiritseviä tekijöitä. Motivaatiotekijät puolestaan liittyvät niihin tunteisiin, joita syntyy itse työstä sekä sitä tehdessä että onnistumisen tuloksena. Innostusta rakentavat myös ne tunteet, jotka heräävät ajateltaessa työtä ja sen merkitystä. Huippusuoritukset eivät synny motivaatiotason ollessa alhaisella tasolla. Tällöin suorituskyky on peruskyvykkyyden tasolla ja tehtävät suoritetaan paikan säilyttämiseksi organisaatiossa. Perus- ja motivaatiotekijät voidaan luokitella kuvan 17 osoittamalla tavalla: (Kontiainen & Skyttä, 2010. ss. 41-43)



Kuva 17: Perus- ja motivaatiotekijät (mukaillen Kontiainen & Skyttä, 2010. s. 41-43)

Fordin (1994) mukaan motivointia tai motivaation edistämistä voidaan tarkastella kahdella eri tasolla: hetkellisenä muutoksena toiminnassa tai toiminnan kehittymisenä, jolloin tavoitteena on pysyvä toiminnan muutos kohti tiettyä tavoitetta tai päämäärää. Hetkellinen toiminnan muutos voidaan saavuttaa voimakkaasti kontrolloivia strategioita

käyttämällä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hyvin suuret palkkiot, kuvitellut tai todelliset uhat tai voimakkaat rangaistukset. Tällaisten strategioiden vaikutus on yleensä lyhytkestoista ja usein käytettynä niillä on taipumus aiheuttaa toiminnan negatiivista kehitystä kuten kiinnostuksen menettäminen kyseistä asiaa kohtaan. Toisessa tasossa, pysyvässä muutoksessa, motivointia tarkastellaan pitkällä tähtäimellä. Tällöin henkilön käyttäytymisrakenteisiin pyritään vaikuttamaan edistämällä ja mahdollistamalla henkilön kompetenssin muodostumisen tai sen lisääntymisen, jonka seurauksena henkilöllä on parempi mahdollisuus käsitellä samankaltaisia tilanteita tulevaisuudessa. On huomattavaa, etteivät lyhyen- ja pitkäntähtäimen pyrkimykset vaikuttaa motivaatioon ole toisiaan poissulkevia vaan monissa tapauksissa tukevat toinen toistaan.

Motivointi voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Työntekijän motivaatioon voidaan pyrkiä vaikuttamaan käyttämällä suorituskäytännön perustuvia taloudellisia kannustimia kuten bonuksia tai sakkoja. Tällöin toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio. Työntekijät voivat toimia myös vapaaehtoisesti, sisäisestä motivaatiosta, joka kumpuaa henkilön omista toiveista, haluista ja arvoista. Työelämän painopiste on perinteisesti nojannut pitkälti ulkoisiin motivaatiokeinoihin. Pelkkiin ulkoisiin kannustimiin tukeutuminen on kuitenkin osoittanut käytännössä, etteivät ne yksistään riitä tuottamaan henkilöstölle hyvinvointia ja sitouttamaan henkiöitä työhönsä. Yhä enemmän on alettu pohdita, mitkä tekijät itse työssä toimivat motivoivina tekijöinä, mikä saa tuntemaan innostusta ja iloa työntekoon ja työhön. (Darrington & Howell 2011, ss. 42-43; Hagemann 1991, ss. 49-50)

7.2 Ulkoiset motivaatiotekijät

Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat erilaiset palkka- ja palkkausjärjestelmät, bonukset, optiot, henkilöstörahoitukset ja erilaiset lahjat ja muistamiset. Eräs yritysten suurimmista haasteista onkin motivoivan palkkausjärjestelmän luominen ja kehittäminen. Palkan motivoiva vaikutus on riippuvainen siitä, miten paljon henkilö ansaitsee: mitä pienempi palkka, sitä merkittävämpää on sen määrä. Palkkatason nousu lisää henkilöstön samaistumista itse työhön ja vähentää rahan merkitystä. (Hagemann 1991, ss. 42-43; Liukkonen et al. 2006, ss.6-7; Wiley 1995, s. 275)

Rahapalkkiot eivät toimi parempien suoritusten motivoijina, mikäli kolme ennakkoehtoa eivät tule täytetyiksi. Ensimmäiseksi rahan merkitys henkilölle on oltava suuri. Tällöin henkilö hyväksyy kaikki suoritukseen liittyvät tekijät, joista osa voi olla kielteisiäkin kuten ylityöt tai kiireinen työtahti. Kaikki työntekijät eivät halua kaikkia suoritukseen liittyviä tekijöitä. Rahan motivoivaa vaikutusta voidaan kasvattaa poistamalla siihen liittyviä ei-haluttuja tekijöitä ja lisäämällä toivottavia tekijöitä, jolloin sen haluttavuus lisääntyy. Toinen ehto rahapalkkion motivoivalle vaikutukselle on suorituksen ja

rahan välinen yhteys. Lisäksi työntekijän on havaittava suorituksen ja rahan välinen suora suhde. Kolmas edellytys on, että henkilön on nähtävä ponnistelujen parantavan suoritusta. (Timpe 1986, ss. 82-83)

Realistinen palkkausjärjestelmä on välttämätön edellytys tuottavuuden nostamiselle ja työvoiman uudistamiselle. Palkka voi oikein käytettynä toimia motivoivana tekijänä ja sattumanvarainen palkkapolitiikka tuhoaa organisaation kyvyn motivoida henkilöstöä. Palkan motivoiva vaikutus perustuu niihin psykologisiin vaikutuksiin, joita se tarjoaa henkilölle. Kyse ei ole materiaalisesta arvosta vaan itsetuntoa vahvistavasta vaikutuksesta, jotka seuraavat julkista tunnustusta ja rahallista kompensatiota (Dawson & Dawson 1990, s. 80). Palkan motivoivaa vaikutusta voidaan tarkastella myös tarvehierarkian näkökulmasta: palkka on tärkeä palkkiokeino, koska se mahdollistaa monien erilaisten tarpeiden täyttämisen (Thornburg 1992, ss. 58-61). Hyvän palkkapolitiikan tulee täyttää kolme tekijää:

1. *Kilpailukyky.* Palkkataso ja luontaisetujen tulee olla kilpailukykyisiä muiden saman toimialan ja ympäristön yritysten kanssa. Lisäksi niiden on oltava riittävän suuria houkutellakseen päteviä ihmisiä.
2. *Rationaalisuus.* Palkkatasossa tulee ottaa huomioon työn tärkeys, suoritustaso ja palveluajan pituus ja oltava suhteessa niihin. Lisäksi palkkojen on oltava vertailukelpoisia toistensa kanssa.
3. *Suoritusperusteisuus.* Rahan motivointikyky edellyttää työntekijöiden olevan tietoisia siitä, että hyvästä suoritustasosta maksettava palkka on myös hyvä. Tehokas palkkaus ottaa huomioon suorituksen parantamisen ja palkitsee siitä. Ihanteellisessa tilanteessa palkankorotus on yhteydessä työntekijän viimeaikaiseen työpanokseen. Automaattiset palkankorotukset eivät motivoi, sillä henkilöstö ei huomaa rahan sidonnaisuutta suoritustasoon. (Timpe 1986, ss. 84-89)

Rahan ja siihen verrattavissa olevien palkkioiden kyky motivoida henkilöä ovat kuitenkin rajallisia. Jokainen toki tahtoo ansaita enemmän mutta monet tutkimukset kuitenkin osoittavat monien muiden tekijöiden olevan huomattavasti palkkaa tärkeämpiä motivaatiotekijöitä. Onkin havaittu, että sellaiset organisaatiot, jotka nojautuvat vain rahallisiin palkintoihin halutessaan parantaa työntekijöidensä suoritustasoa, eivät saavuta merkittäviä tuloksia. Palkkaa ei aina mielletä lainkaan motivaatiotekijäksi, sillä vaikka palkka voi toimia kiihokkeena lisäämällä työn määrää ja sen tehokkuutta, se ei pysty muuttamaan työn sisältöä kiinnostavammaksi tai mielekkäämmäksi. (Hagemann 1991, ss.42-43; Kontiainen & Skyttä 2010 s.45; Timpe 1986, s.81)

7.3 Sisäiset motivaatiotekijät

Kun pohditaan tekijöitä, jotka motivoivat työssä itsessään ja mitkä saavat tuntemaan iloa ja innostusta työstä, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin ja saada tekemästään työstä palautetta. Lisäksi työn toivotaan olevan merkityksellistä. Ihmisillä on myös tarve kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa: tunnetta, että omaan työhön ja sen tekemiseen voidaan vaikuttaa. Ihmisillä on myös halu oppia uutta ja toteuttaa itseään. Sisäisessä motivaatiossa itse työ toimii motivoivana ja sisäiset palkkiot tulevat suoraan suoritettavasta työstä. Sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyy paljon mahdollisuuksia. Erityisen tärkeätä sisäisen motivaation tukeminen on asiantuntijoille. He haluavat nähdä tekemänsä työn osana laajempaa kokonaisuutta ja nähdä tekemisiensä tulokset. Asiantuntijuuden toteuttaminen vaatii vapautta, autonomiaa. Esimiehet voivat tukea asiantuntijoiden työtä määrittämällä selkeät valta- ja vastuukysymykset, antamalla riittävästi liikkumavaraa ja seuraamalla kehittymistä palautteen ja viestinnän avulla. (Hyppänen 2013, s. 156; Kontiainen & Skyttä 2010, s. 45; Liukkonen et al. 2006, s.7)

Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat monet tekijät. Itsemääräämismotivaatiossa erotetaan kolme tarvetta, jotka synnyttävät motivaatiota (Ryan & Deci, 2000). Näitä ovat kompetenssin tarve, yhteenkuuluvuus ja autonomia. Pink (2009) esitti motivaation syntyvän kolmen periaatteen avulla, joita ovat autonomia, taidot (mastery) ja työn merkityksellisyys (purpose). Maccoby (2010) mukaan motivaatiota voidaan edistää käyttämällä 4R-periaatetta. Hänen mukaansa nämä periaatteet ovat vastuu (responsibility), ihmissuhteet (relationship), palkkiot (reward) ja merkitykset (reasons).

David McClelland (1987) erotti teoriassaan kolme ihmisen tärkeintä motivoijaa. Ensimmäisenä näistä kolmesta on voiman halu, vallan tarve muihin ihmisiin nähden. Tämän McClelland erotti kahteen tyyppiin. Ensimmäinen on itsekäs vallan halu, jossa ei välitetä vaikutuksen hyvydestä tai sen pahuudesta. Toinen tyyppi on sosiaalisesti tyydyttävä halu, jossa mielihyvää saadaan positiivisesta vaikutuksesta ihmisiin. Toinen kolmesta motiivista on tarve olla ja tehdä asioita yhdessä muiden ihmisten kanssa - yhteenkuuluvuuden tarve. Kolmas motivoiva tarve on halu saada aikaan, halu tavoitella merkityksellisiä päämääriä. Henkilö, jota motivoi saavutukset, kaipaa ammatillisia haasteita, asettaa tavoitteita ja ponnistelee saavuttaakseen ne. Hän toivoo saavansa arvostusta työnsä tuloksista ja kaipaa palautetta tekemästään. Motivaation syntyessä valantunteesta, henkilö pyrkii tehtäviin, joissa voi vaikuttaa ja johtaa. Hänelle tärkeitä asioita ovat hänen mielipiteensä huomioiminen, muodollinen valta ja asema. Henkilö, jonka motivaationa toimivat yhteenkuuluvuus ja toisiin liittyminen, arvostaa yhteistyötä, yhdessäoloa ja vuorovaikutusta. Hänelle on tärkeää saada muilta hyväksyntää ja tulla

huomioon otetuksi. Hän haluaa myös huomioida toiset. (Goleman 2014, ss. 38-39; Kontiainen & Skyttä 2010, s. 42-43; 7, s. 49; Rasila & Pitkonen 2010, ss. 12-13)

Thomasin (2000, ss. 48-50) mukaan henkilön sisäistä motivaatiota voidaan tukea sisäisen motivaation "rakennuspalikoita" (blocks) käyttämällä. Kuva 18 kuvaa näitä palikoita. Kuvassa esitetään Thomasin neljä sisäisen motivaation palkkiota (luku 5.2) ja erilaisia olosuhteita, joissa nämä erilaiset palkkiot voivat kukoistaa. Monet mallissa esitetyt rakennuspalikat ovat tekijöitä, jotka muovaavat henkilön käsityksiä ja tulkintoja tilanteesta palkitsevilla tavoilla. Esimiehet voivat tehdä paljon tukeakseen alaistensa motivaatiota "palikoita" käyttäen mutta myös työntekijöillä on aktiivinen rooli. He jakavat informaatiota, ehdottavat omia tulkintojaan tapahtumille ja neuvottelevat esimiestensä ja kollegoidensa kanssa työn sisällön muuttamisesta. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa sisäisen motivaation rakennuspalikoista muodostuva rakennelma rakennetaan yhteistyössä esimiesten ja tiimin jäsenten kanssa.

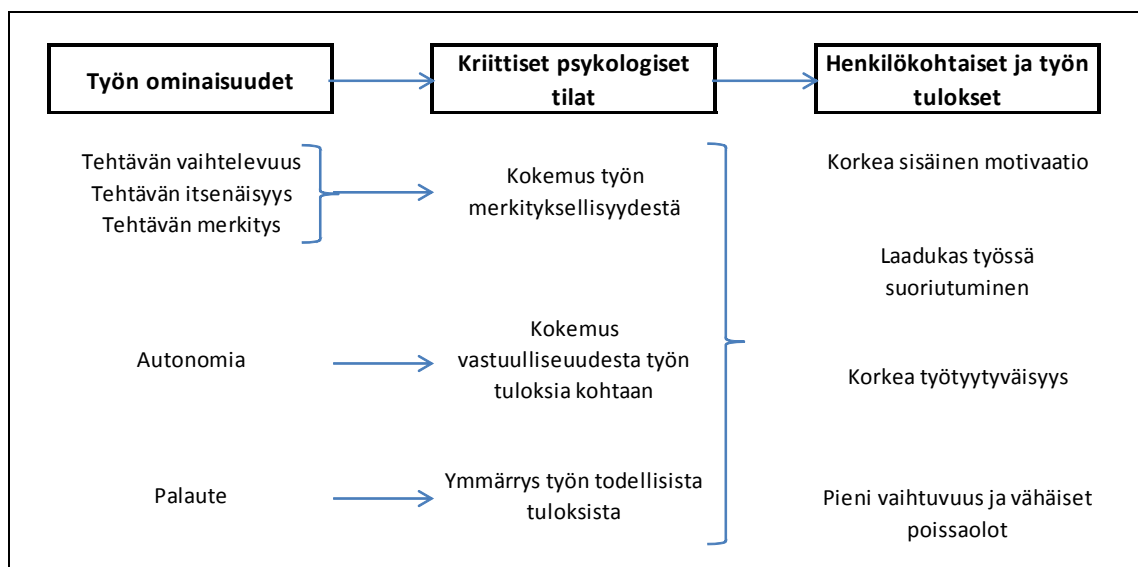


Kuva 18: Sisäisen motivaation rakennuspalikat (mukaillen Thomas, 2000, s. 49)

Hackmanin (1976) teorian mukaan sisäinen motivaatio työssä riippuu kolmesta edellytyksestä, joita he kutsuivat kriittisiksi psykologisiksi tiloiksi. Ensimmäiseksi henkilöllä on oltava tietoa työnsä tuloksista. Jos työt on suunniteltu tavalla, joka ei mahdollista ymmärrystä siitä, onko tehtävistä suoriuduttu hyvin vai huonosti, niitä tekevällä henkilöllä ei ole edellytyksiä tuntea tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työstään. Toiseksi henkilön on tunnettava vastuullisuutta työnsä tuloksista ja tunnettava henkilökohtaista vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Kolmanneksi työ on koettava merkitykselliseksi. Tyhjänäpäiväisinä pidetyt tehtävät eivät kehitä sisäistä motivaatiota. Jokaisen kriittisen

psykologinen tilan olomassaolo samanaikaisesti on välttämätöntä korkean sisäisen motivaation kehittymiselle ja ylläpitämiselle. (Hackman & Oldham 1976, ss. 255-258)

Hackmanin ja Oldhamin (1976) mukaan työstä syntyvä motivaatio riippuu enemmän siitä, miten tehtävät on suunniteltu ja miten niitä hallitaan kuin niitä tekevien henkilöiden ominaisuuksista. Heidän määrittelemänsä kriittiset psykologiset tilat ovat henkilölle sisäisiä eikä niiden suora ohjaaminen siten ole mahdollista työn tai sen hallinnan kautta. Sen sijaan tarvitaan perustellut sekä järkevät tavoitteet ja mitattavat ja muutettavissa olevat työn ominaisuudet, joilla voidaan parantaa kriittisiä psykologisia tiloja ja sitä kautta vahvistaa sisäistä motivaatiota. Kuvassa 19 Hackman ja Oldham esittävät viisi työn ominaisuutta, jotka tukevat kriittisten psykologisten tilojen kehittymistä. Kuten kuvasta voidaan nähdä, kolme näistä edistää työn kokemista merkityksellisenä ja työn tulosten havaitsemista sekä vastuun kokemista edistää kumpaakin yksi tekijä. Kuvasta voidaan nähdä se, miten työnominaisuudet vaikuttavat kriittisiin psykologisiin tiloihin ja siitä edelleen tuloksiin. (Hackman & Oldham 1976, ss. 255-258)



Kuva 19: Työn ominaisuuksien vaikutukset työmotivaatioon (mukaillen Hackman & Oldham 1976, s. 256)

Hackmanin ja Oldhamin (1976, s. 258) mallin mukaan työn motivointipotentiaali on suurimmillaan, kun seuraavat kolme ehtoa täyttyvät:

- a. Työn ominaisuuksista vähintään yksi työn merkityksellisyyttä tuottava ominaisuus on korkea
- b. Työn autonomisuus on korkea
- c. Työstä saadaan runsaasti palautetta

Työn kokonaismotivointipotentiaali voidaan laskea alla olevan kuva 20 kaavan avulla. Kuten kuva osoittaa, työn potentiaali motivoida riippuu siitä tasosta, jolla korkean motivointipotentiaalin kolme ehtoa täyttyvät. Mikäli autonomian tai palautetason arvo jää nolllaksi, myös kokonaismotivointipotentiaalin arvon jää nolllaksi.

$$\text{Kokonaismotivointipotentiaali} = \left(\frac{\text{Tehtävän vaihtelevuus} + \text{Tehtävän itsenäisyys} + \text{Tehtävän merkitys}}{3} \right) \times \text{Autonomia} \times \text{Palaute}$$

Kuva 20: Kokonaismotivointipotentiaali (mukaillen Hackman & Oldham 1976 s. 258)

7.3.1 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys nousee esiin monien tutkijoiden teorioissa (Hackman & Oldham 1980; McCoby 2010; Pink 2009; Thomas 2000;). Thomas (2000, s. 52) määrittää työn merkityksellisyyden tarkoittavan innostuksen määrää, intohimoa, jota henkilö tuntee työtään tai tehtävänsä kohtaan. Ihmisten työtä kohtaan tuntema innokkuus kehittyy ja muuttuu ajan myötä. Innostus ja intohimo työtä kohtaan vaihtelevat samoin kuin niiden kohteet. Organisaatioissa tämä tarkoittaa, että nämä erilaiset intohimot tulisi saada yhdistettyä sellaisiin työtehtäviin, joilla on merkitystä yksilölle. Tämä vaatii ihmisten tuntemista, keskustelemista heidän kanssaan.

Merkityksellisyydentunne kehittyy Thomasin (2000, s. 53) mukaan viiden rakennuspalikan varassa. Nämä ovat ei-kyynisen ilmapiirin luominen, selkeästi tunnistetut intohimot, mielenkiintoinen visio, merkityksellinen tehtävien tarkoitus ja kokonaiset tehtävät. Puuttuessaan jokainen näistä rakennuspalikasta muodostuu merkityksellisyyden kokemisen esteeksi. Hackman & Oldham (1980, s. 78) puolestaan määrittelevät kolme tekijää, jotka vaikuttavat erityisen voimakkaasti työn merkityksekkääksi tuntemiseen. Nämä tekijät ovat taitojen monipuolisuus, tehtävän itsenäisyys ja tehtävän tärkeys.

Tehtävän tärkeys. Hackman ja Oldham (1980, s. 79) määrittävät työn tärkeyden tarkoittavan määrää, jolla tehtävä vaikuttaa merkittävästi muiden ihmisten elämään ja siihen, onko kyseessä lähioorganisaatio vai laajemmin koko maailma. Tehtävän kokeminen tär-

keäksi yleensä paranee henkilön tunteissa tehtävällään olevan suuren merkityksen muiden fyysiseen tai henkiseen hyvinvointiin. Työntekijät, jotka tekivät toistuvaa linjatyötä toisen maailmasodan aikana, tunsivat olevansa hyvin motivoituneita, koska he kokivat auttavansa sodan voittamisessa. Rauhan aikana tällaista työtä voitaisiin pitää palkitsemattomana ja tylsänä. Tehtävä koetaan tärkeänä, jos se vaikuttaa toisten hyvinvointiin, onnellisuuteen, terveyteen tai turvallisuuteen. Työn arvokkuus ja sen merkityksellisyys voivat liittyä omaan työhön, työyhteisöön tai koko organisaation toimintaan. Se voi syntyä myös toiminnan vaikutuksista organisaation asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin tai kotimaahan. Merkityksellisyys voi liittyä tuotteisiin tai palveluihin, aatteeseen, ideologiaan tai arvoihin. (Hyppänen 2013, s. 144; Maccoby 2010)

Työilmapiiri. Ilmapiiriin tulisi mahdollistaa ideoiden jakamisen, sellaistenkin, jotka eivät nauti yleistä hyväksyntää ja jokaisen pitäisi voida kertoa vapaasti ja rehellisesti tunteensa ja ajatuksensa. Ryhmässä toimiminen on vaikeaa, mikäli ryhmän jäsenet eivät tunne voivansa puhua innostustensa kohteista. Yksi ryhmässä toimimisen iloista on yhdessä jaettu innostus siitä, mitä on mahdollista saavuttaa. (Strickler 2006, s. 28, Thomas 2000, s. 54).

Tunnistetut innostuksen kohteet. Vallerand (2003) ja hänen kumppaninsa määrittivät intohimon (passion) tarkoittavan voimakasta kiinnostusta jostain itse määritettyä toimintaa tai kohdetta kohtaan, josta henkilö pitää tai jota hän suorastaan rakastaa, jota hän pitää tärkeänä ja merkityksellisenä ja johon hän sijoittaa aikaa ja energiaa. Tiimin tulee tunnistaa ja määrittää sen yhteiset innostuksen kohteet. Tällöin innostus nostetaan etualalle (eikä esimerkiksi palkkaa) henkilöitä motivoivina voimina. Löytääkseen nämä henkilöitä innostavat asiat, on työntekijöiden kanssa käytävä henkilökohtaisia informatiivisia keskusteluita. (Nicholson 2002, s. 8, Thomas 2000, ss. 55-56)

Visio. Visio tulevaisuudesta ja motivaatio sen toteuttamiseen ovat hyvin tärkeitä. Yukl (2006, s. 295) määrittää vision olevan yksinkertainen ja idealistinen kuva halutusta tulevaisuudesta, jonka tulisi vedota organisaation jäsenten ja merkittävien sidosryhmien arvoihin, toiveisiin ja idealismiin. Hänen mukaansa vision tulisi korostaa enemminkin kaukaisia ideologioita tavoitteita kuin välittömiä konkreettisia hyötyjä. Vision toteutumisen edellytyksenä on yhteinen työskentely. Mielikuva päämäärästä synnyttää mielihyvää, joka saa aikaan toimintaa. Motivaatio syntyy, kun tiedetään mitä halutaan ja mikä on päämäärä. Mitä selkeämmin osatavoitteet on määritetty, sitä enemmän visio halutaan saavuttaa. Päämäärien puuttuminen tai niiden liiallinen epämääräisyys vähentävät motivaatiota. (Hagemann 1991, ss. 13-18; Liukkonen et al. 2006, ss. 207-208; Thomas 2010, ss. 56-57)

7.3.2 Autonomia, mahdollisuus valita

Hackman (1980, s. 79) määrittelee tehtävään liittyvän autonomian tarkoittavan selkää vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää tehtävän suorittamiseen liittyviä asioita, kuten työn aikatauluttaminen ja käytettävät menettelytavat. Autonomia, suorituskky ja motivaatio liittyvät kaikki toisiinsa. Suurempi autonomia johtaa parempaan suoritukseen motivaation lisääntymisen kautta. Tunne autonomista syntyy tunteesta, että henkilön ajatuksilla ja mielipiteillä on merkitystä. Tämä synnyttää henkilössä vastuullisuutta tehtyjen päätösten tuloksista. Autonomia näkyy henkilössä myös aloitteellisuutena, luovuutena, innovatiivisuutena ja kokeilunhaluna. Mikäli henkilö ei koe autonomian tunnetta, hänen vastuunkantokykynsä heikkenee samoin kuin innovatiivisuus ja luovuus. Autonomia on sisäisesti palkitsevaa. Liiallinen käskyjen jakelu ja asioiden tuominen ilman keskustelua ikään kuin ilmoitusasioina aiheuttaa turhautumisentunteita. (Langfred & Moye 2004, s. 935; Thomas 2000, ss. 63-65)

Olenaisesti autonomiaan liittyviä tekijöitä ovat merkityksellisyyden tunne ja valinnanvapaus. Autonomian merkitys lisääntyy henkilön voidessa sitoutua hänelle merkityksellisiin tehtäviin. Tällöin autonomia tarkoittaa sen tekemistä, millä on merkitystä henkilölle itselleen päämäärän saavuttamisen kannalta. Valinnanvapaus mahdollistaa henkilölle itselleen merkityksekkäiden asioiden toteuttamista työssä. Ajankäyttö tehostuu ja henkiset voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön. Valinnanvapauden kautta henkilö kokee olevansa asianomistajana tehtävässään. Kun tehtävään valitaan suorittamistapaa, henkilö voi hahmottaa sen omalla tavallaan. Valinnanvapaus mahdollistaa henkilökohtaisen suhteen syntymisen tehtävää kohtaa ja lisää vastuuta tehtävästä ja sen laadukkuudesta. Kun työntekijä on saanut päättää työnsä yksityiskohdista ja työn edistyminen ja sen laatu ovat riippuvaisia hänestä, henkilö voi tuntea ylpeyttä saavutuksistaan. (Liukkonen et al. 2006, ss. 108-109; Thomas 2000, ss. 63-65)

Autonomian vastakohtana toimii kontrolli. Kontrollin vaikutusta sisäiseen motivaatioon on tutkittu paljon ja useissa tutkimuksissa on havaittu ulkoisten palkkioiden vaikuttavan sisäiseen motivaatioon sitä vähentäen (Deci 1971; Lepper, Green & Nisbet 1973). Eri-tyisen paljon on tutkittu autonomisen ja kontrolloidun oppimisen eroja. Autonomiataukevassa ympäristössä opettajat tukevat oppilaidensa sisäistä motivaatiota, uteliaisuutta ja halukkuutta haasteisiin. Oppilaat, joihin kohdistui suuri kontrolli, eivät menettäneet ainoastaan aloitekykyään vaan myös oppivat heikommin etenkin haasteellisia kokonaisuuksia, jotka vaativat luovaa prosessointia. Autonomian tukeminen onkin sisäisen motivaation lähteistä se, johon esimiehillä on suurin vaikutusmahdollisuus ja usein johtamistyylejä kuvataan juuri työntekijöille annettavan valinnanvapauden määrällä. Delegoivan johtamistavan lisäksi Thomas (2000, ss. 66-67) esittää neljä muuta tekijää, joiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten itsenäiseksi työntekijät työnsä tuntevat. Näitä ovat luottamus työntekijöitä kohtaan, turvallisuuden tunteen luominen, johon kuuluu

virheiden salliminen, selkeän tarkoituksen ja tiedon tarjoaminen. (Ryan & Deci 2000, s. 57)

Tavoitteen asettelu. Tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti käyttäytymiseen. Ford (1992, s. 232) esittää kolme tapaa, jolla voidaan edistää tavoitteen asettamista. Ensimmäiseksi hän mainitsee tehokkaan kommunikaation: jokaisen on tunnettava organisaatiolle asetetut tavoitteet. Toiseksi hän mainitsee useiden samanaikaisten tavoitteiden asettamisen tärkeyden. Viimeisenä hän esittää olevan tärkeää valita sellainen henkilöstö, jonka motivaatiopiirteet ovat yhteensopivia organisaation tarjoamien mahdollisuuksien ja vaatimusten kanssa. Tavoitteenasettelu on voimakas apuväline sisäisen motivaation parantamisessa. Tavoitteiden käyttäytymistä ohjaava vaikutus perustuu toiminnan suuntaamiseen: tavoitteet saavat henkilön toimimaan päämäärän saavuttamisen kannalta edullisella tavalla. Tavoitteet saavat yrittämään enemmän ja ne saavat pysymään tehtävän parissa pidempään. Tavoitteiden vaikutus yrittämisen pysyvyyteen parantaa koko organisaation tuottavuutta. Tavoitteet auttavat myös etsimään ja löytämään uusia strategioita tehtävän suorittamiseksi, joka myös parantaa työn tuottavuutta. (Locke 1996, ss. 117-125)

Tavoitteen asettelu ja määrittely vaikuttavat käyttäytymiseen ja motivaatioon monin tavoin. Tutkimukset ovat osoittaneet seuraavaa:

1. Mitä vaikeampi tavoite, sitä parempi suoritus
2. Mitä selkeämpi ja paremmin määritetty tavoite, sitä tarkemmin se ohjaa käyttäytymistä
3. Tavoitteet, jotka ovat sekä yksityiskohtaisia että vaikeita saavuttaa, johtavat parhaaseen suoritukseen
4. Sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen on kriittisintä tavoitteiden ollessa yksityiskohtaisia ja vaikeita
5. Voimakas sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen voidaan saada aikaan, kun
 - a) henkilö on vakuuttunut tavoitteen tärkeydestä ja
 - b) henkilö on vakuuttunut, että tavoite on saavutettavissa
6. Palaute, joka osoittaa toiminnan ja tavoitteen saavuttamisen olevan linjassa keskenään, parantaa sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen.
7. Tavoitteet vaikuttavat käyttäytymiseen vaikuttamalla toiminnan suuntaan, pyrkimysten voimakkuuteen ja sinnikkyYTEEN, jolla toimintaa pidetään yllä. (Locke 1996, ss. 118-120; Locke & Latham 2006, s. 265):

Tavoitteen tulee olla realistinen mutta optimistinen. Tavoitteet pitää määritellä riittävän haasteellisiksi mutta niiden pitää olla saavutettavissa olevia. Hyvä tavoite huomioi myös yhteisön tai henkilön voimavarat ja on suhteessa niihin. Nykytilan ja tavoitetilan välin tulee olla riittävän haasteellinen. Haasteellisuus ja realismi vaativat työntekijältä ponnisteluja ja tuottavat motivaatiota. Liiallinen helppous puolestaan laskee motivaatiota ja suoritustasoa. Liiallinen haasteellisuus saattaa turhauttaa ja heikentää itsetuntoa.

On hyvin tärkeää, että henkilö saisi itse asettaa omat tavoitteensa. Tavoitteen pitää olla myös konkreettinen, täsmällinen ja selkeä. Tavoiteltaessa tarkkaa ja mitattavissa olevaa tavoitetta, päästään parempaan lopputulokseen kuin tavoitteen ollessa epämääräinen. Tavoitteiden tulee muuttua prosessin kuluessa. Niitä tulee asettaa sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille. Tämä mahdollistaa motivaation ja suorituksen säilymisen koko prosessin ajan. Tavoitteiden pitää olla sitovia ja mitattavia. Jos tavoitteeseen ei liity jatkuva arviointi, siitä ei muodostu niin voimakasta motivaation ja suorituskyvyn parantajaa, jota se olisi saattanut olla. Lisäksi tavoitteiden saavuttamiseksi tulee laatia strategia, joka ohjaa oikeaan suuntaan. Tämän strategian tulee olla riittävän tarkka mutta myös joustava mahdollistaen tarvittaessa toimintatapojen muutoksen. (Hagemann 1991, s. 18; Liukkonen et al. 2006, ss. 214-217)

7.3.3 Kompetenssi

Hyvin suoritettut tehtävät ja toiminnot ovat sisäisesti palkitsevia. Sisäinen motivaatio ja tyytyväisyys vahvistuvat henkilön kokiessa osaamista ja tehokkuutta. Maccobyn (2010, s. 1) mukaan motivoivimpia vastuita ovat sellaiset, jotka lisäävät ja kehittävät henkilön taitoja ja kysyjä.

Ihmisillä on luontainen taipumus tavoitella ja etsiä sellaisia tehtäviä ja aktiviteetteja, joita he kokevat osaavansa ja puolestaan välttelevän toimia, joissa eivät koe olevansa hyviä. Työssä tämä näkyy siten, että korkean pätevyyden omaavat työntekijät saavuttavat parempia työtuloksia niihin verrattuna, jotka eivät koe olevansa kyvykkäitä. Thomas (2000, s. 77) esitti kompetenssin tunteen syntyvän sen kokemisesta, että suoriutuu tehtävistään hyvin, mikä tarkoittaa tilannetta, jossa omat odotukset saavutetaan tai ylitetään. Olennaista motivaation syntymisen kannalta on myös se, miten tärkeäksi työntekijä kokee työnsä itselleen. Mikäli työ koetaan tärkeäksi ja samalla henkilö kokee olevansa pätevä, vaikuttaa työ voimakkaasti motivoivana. (Liukkonen et al. 2006, ss. 123-127; Thomas 2000, s. 77)

Jos henkilöt tuntevat olevansa päteviä, he ovat sisäisesti motivoituneita sitoutumaan tehtävän suorittamiseen ja kääntäen, vetäytyvät tehtävästä kokiessaan kompetenssin puutetta. (Vallerand & Reid 1984). Työpaikalla koettu pätevyys on sidoksissa myös siihen, että henkilö kokee voivansa kontrolloida työtään ja pystyvänsä työnsä avulla saavuttamaan tietyn lopputuloksen. Tämä on hyvin oleellista työmotivaation kannalta. Kyvykkyyden kokemus työssä syntyy, kun henkilö kokee suoriutuvansa hyvin työssään ja tehtävissään tai kun työntulokselle asetetut tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tällöin tunnetaan myös ylpeyttä suorituksesta. Alhainen kyvykkyys saattaa syntyä, mikäli henkilö ei arvosta tai välitä työstään, jolloin hän ei myöskään tunne ylpeyttä työsuorituksistaan. Työn arvostus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita tavoitteiden saavuttamista. Lopputulos on usein riippuvainen monista tekijöistä, joita kaikkia ei yksi ihminen kykene kontrolloimaan. Työtehtävät voivat olla liian haasteellisia tai resursseja ei ole riittä-

västi käytettävissä. Tyydytystä tuottaa myös tieto siitä, että työ etenee tavoitetta kohti. Motivaation kannalta olisikin tärkeää asettaa välitavoitteita ja seurata edistymistä niin työtehtävien kuin myös taitojen ja tietojen osalta. Hyvin suoritettu työ saattaa johtaa vähitellen myös siihen, ettei henkilö enää koe saavansa riittäviä haasteita, joka saattaa johtaa heikompaan työpanokseen. Esimiesten onkin tärkeää miettiä työtehtäviä ja työnkuvia ja sitä, tarjoavatko ne riittävää haasteellisuutta. Tarvittaessa työkuvat tulisi muuttaa sellaisiksi, että ne tarjoavat mahdollisuuden uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Tehtäväkuvauksia voidaan laajentaa tai työntekijälle voidaan antaa suurempi päätäntävalta nykyisten työtehtävien hoitamiseen. Thomasin mukaan (2010, s. 80) kompetenssia voidaan tukea ja kehittää viidellä keinolla, joita ovat tiedon tarjoaminen, positiivinen palaute, taitojen ja osaamisen huomioiminen, haasteet ja korkeat, ei-kilpailulliset standardit. (Liukkonen et al. 2006, ss. 123-127; Thomas 2000, ss. 77-78)

7.3.4 Palaute

Palautteella on tärkeä rooli työikäytymisen ohjaamisessa ja se voi rohkaista suorittamaan enemmän. Ihminen on sosiaalinen olento ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöönsä ja reagoi sen tarjoamiin vaikutteisiin. Palautteen antaminen on yksi tehokkaimmista keinoista vaikuttaa työntekijöiden pätevyyden kokemiseen ja työtehtävästä saadun palautteen määrän vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin henkilö saa tietoa oman työnsä tuloksista. Deci (1971) havaitsi tutkimuksessaan positiivisen palautteen edistävän sisäistä motivaatiota kompetenssin tunteen lisääntymisen kautta, kun taas negatiivisen palautteen havaittiin vähentävän kokemusta kompetenssista ja siten vähentävän sisäistä motivaatiota. (Hackman & Oldham 1980, s. 78; Hagemann 1991, ss. 63-65; Rasila & Pitkonen 2010, s.32-33;)

Työorganisaatiossa palautetta voidaan saada kolmesta eri lähteestä. Tällaista mallia kutsutaan 360 asteen palautteeksi. Monelta suunnalta tuleva palaute opettaa hyvää itsetuntemusta ja ohjaa esimiestyötä oikeaan suuntaan. Palautetta voidaan saada seuraavien kanavien kautta:

1. Organisaation jäsenet, jotka havaitsevat ja arvioivat toisten käyttäytymistä. Käytännössä organisaation jäsenet voivat olla esimiehiä, alaisia ja työtovereita ja joissakin tapauksissa myös esim. asiakkaita tai toimittajia
2. Työ itse. Tällöin palaute liittyy oleellisesti työtehtäviin. Suoraan työstä saatu sisäinen palaute toimii tehokkaana motivaation lähteenä. Työstä saatavat palautteet voivat olla esimerkiksi onnistumisen tai edistymisen kokemuksia
3. Henkilön oma arvio. Oman työsuorituksen arviointiin vaikuttavat muun muassa henkilön aikaisemmat kokemukset ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Hagemann 1991, ss. 63-65; Rasila & Pitkonen 2010, ss.32-33)

Ulkoapäin annetun palautteen vaikutus ihmiseen on sidoksissa palautteen lähteen luotettavuuteen ja hänen asemaansa organisaatiossa. Luottamus palautetta antavaan henkilöön lisää sanoman tehokkuutta samoin kuin hänellä oleva riittävä asiantuntijuus. Myös henkilöllä oleva valta säädellä palkkioita ja sanktioita lisää palautteen kykyä vaikuttaa sen saajan käyttäytymiseen. Palautteen tehokkuuteen vaikuttaa myös se, että henkilö tulkitsee palautteen liittyvän omaan suoritukseensa. Hackman ja Oldham (1980, s. 78) korostavat erityisesti työstä itsestään tulevan palautteen merkitystä. (Liukkonen et al. 2006, ss. 80-81)

Palaute voidaan jakaa kahteen luokkaan: positiiviseen ja negatiiviseen. Kannustus, kiitos ja kehuminen ovat positiivista palautetta, kun negatiivista puolestaan ovat moitteet ja haukut. Palaute rohkaisee panostamaan enemmän ja sen katsotaan olevan osoitus kiinnostuksesta henkilöä kohtaan. Tunnustus hyvin tehdystä työstä lisää sitoutumista ja oikein annettuna rakentava kritiikki voi kannustaa kehittämään kykyjä ja suorittamaan työnsä paremmin. Tutkimusten mukaan pelkkä negatiivinenkin palaute on parempi kuin ei palautetta lainkaan. Palautteen puutteen katsotaan merkitsevän välinpitämättömyyttä ja väheksyntää. Monet ristiriidat ovat seurausta jatkuvasta huomion puutteesta. Motivaatio kuolee ja tämän seurauksena aiheutuu haluttomuutta työskennellä kunnolla ja tuottavuus alenee. Palautteen puuttuminen tuhoaa henkilökohtaisen sitoutumisen. Kiinnostuksen osoittaminen puolestaan lisää henkilöstön tehokkuutta. Palautteella on suora vaikutus motivaatioon, työiloon ja työtyytyväisyyteen. Palaute kertoo, että palautteen saaja on tullut huomioduksi ja se on keino osoittaa arvostusta ja kiinnostusta. Hyvä yhteishenki ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyvät palautteen kautta. Palaute kertoo edistymisestä ja onnistumisesta. Se rohkaisee uusien tavoitteiden asettamiseen ja työskentelemään niiden saavuttamisen eteen. Palaute auttaa myös henkilöä ymmärtämään oman roolinsa työyhteisössä. Se auttaa näkemään henkilön tekemän työn merkityksen osana kokonaisuutta. Palaute parantaa sitoutumista niin työhön kuin työnantajaankin. (Hagemann 1991, ss. 65-73; Rasila & Pitkonen 2010, ss. 32-34)

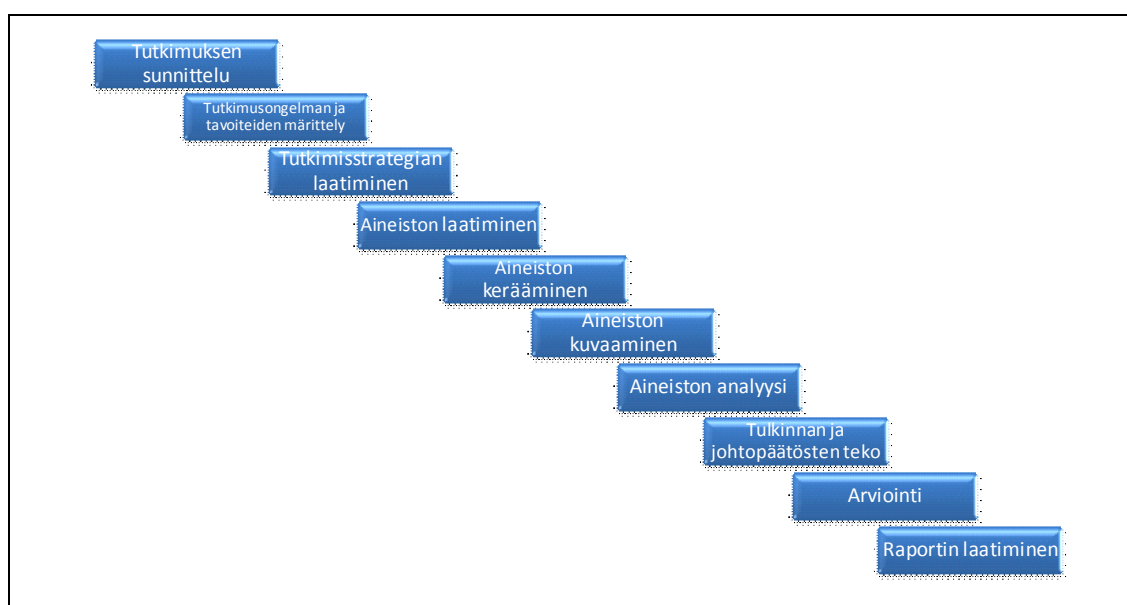
8 TYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tiede muodostuu seuraavista komponenteista: tieteellinen tutkimusprosessi ja tieteellisen tutkimuksen tulokset. Tieteelliselle tiedolle on luonteenomaista sen itseään korjaava vaikutus. Tämä tarkoittaa sitä, että oikea tieto saa vahvistusta uusista tutkimustuloksista, kun taas väärä tieto kumoutuu. Tieteellinen tieto rakentuu yleensä vanhalle pohjalle, vanhan tieto toimii siten uuden tiedon lähtömateriaalina. Oleellista on myös tulosten toistettavuus. Tieteelliselle tiedolle on tyypillistä myös käytettyjen tiedonhankintamenetelmien yleinen tunnettuus. Tämä mahdollistaa uuden ja vanhan tiedon vertailukelpoisuuden. Tieteelliset tulokset saavutetaan tieteellisten menetelmien avulla. Tieteellisiltä menetelmiltä vaaditaan:

1. Loogisuutta
2. Objektiivisuutta
3. Yleistettävyyttä
4. Todennettavuutta
5. Teorian ja havaintojen välistä yhteensopivuutta.
(Holopainen & Pulkkinen 2013, s. 13; Metsämuuronen 2009, s. 33)

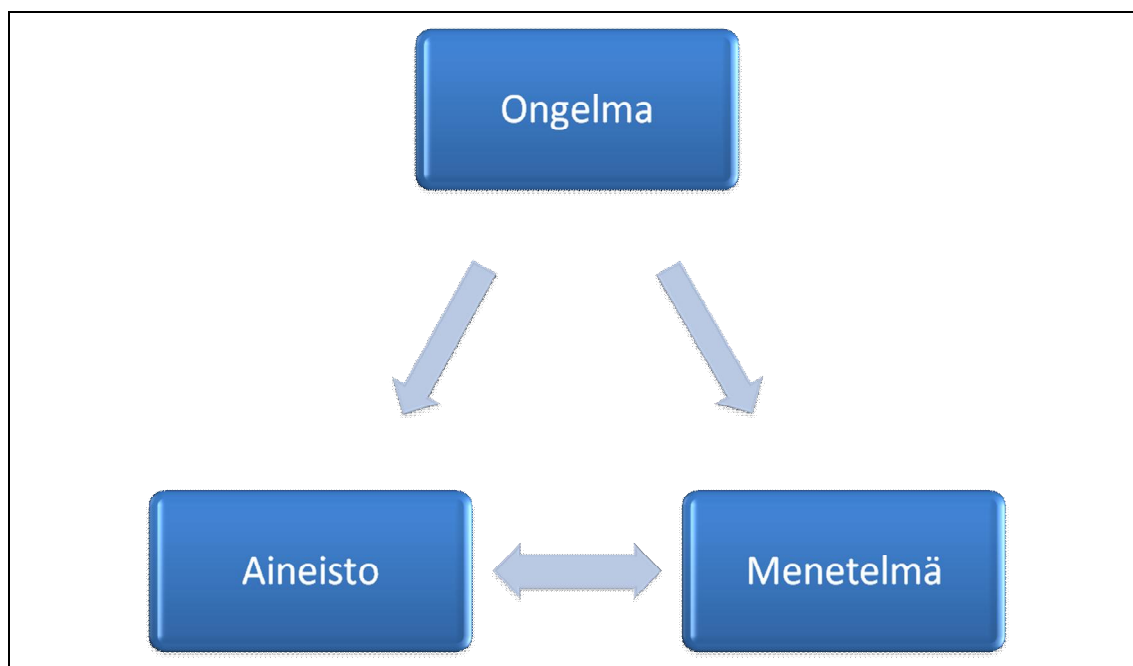
8.1 Tutkimusmenetelmä

Holopaisen ja Pulliainen mukaan tutkimus on systemaattista toimintaa, jonka tarkoituksena on tiedon lisääminen (2013, s. 18). Tutkimusmetodin on tarkoitus auttaa ja ohjata tutkijaa tutkimuksen suorittamisessa. Kuva 21 kuvaa karkeasti tutkimusprosessia. Ensimmäinen vaihe on tutkimuksen suunnittelu, joka käynnistyy tutkimusideasta. Tavoitteena on selvittää mitä aiotaan tehdä ja mitä halutaan selvittää. Tutkimusongelman tunnistaminen ja määrittely ovat olennaisia tutkimusprosessissa. (Holopainen & Pulliainen 2013, s. 18; Järvinen & Järvinen 2011, s. 3)



Kuva 21: Tutkimusprosessi (mukaillen Holopainen & Pulliainen 2013, s. 18)

Seuraavassa vaiheessa, joka on tutkimusongelman asettaminen ja tavoitteiden määrittely, määritetään, mitä tullaan tekemään. Tutkimusongelman määrittämisen tarkoituksena on asettaa tavoitteet. Tämä vaihe on tehtävä huolellisesti, jotta tietojen hankinta olisi systemaattista. Tutkimusstrategiaa laadittaessa päätetään, miten tutkimus tullaan suorittamaan. Tutkimusstrategia-vaiheessa valitaan tutkimusmetodi. Lisäksi päätetään esimerkiksi aikataulu, tutkimuksen suorittaja, otantamenetelmä, otoskoko ja aineiston keräystapa. Aineiston keräämiseen voidaan käyttää monia menetelmiä, joita ovat muun muassa kyselylomakkeet, havainnointi, mittaaminen tai valmiit tilastot. Kuva 22 osoittaa, miten määritetty ongelma vaikuttaa sekä aineistoon että käytettävään tutkimusmenetelmään ja miten haluttu aineisto ja tutkimusmenetelmä ovat riippuvaisia toisistaan. Erityyppiset ongelmat vaativat erilaisia aineistoja ja tutkimusasetelmia. (Holopainen & Pulliainen 2013, ss. 18-19; Karjalainen 2010, s. 10)



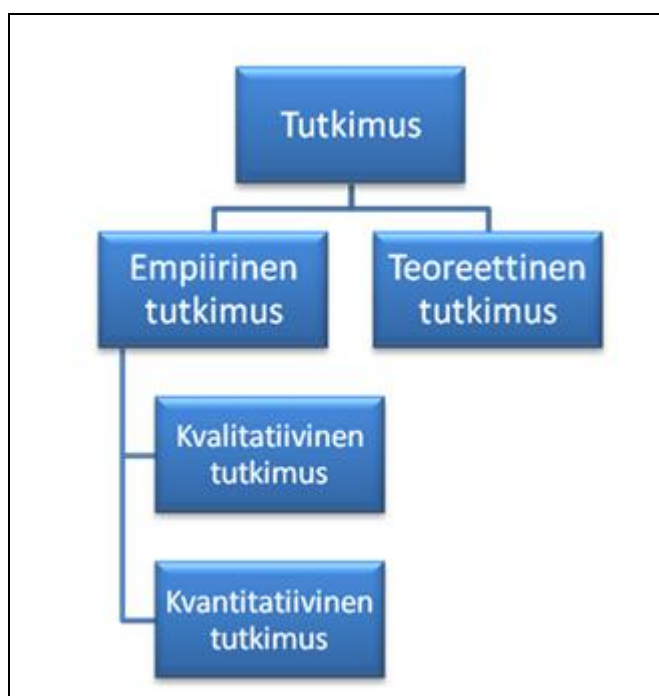
Kuva 22: Erityyppiset ongelmat ja aineistot (Karjalainen 2010, s. 10)

Tulosten tulkinnalla on keskeinen rooli kaikissa tutkimuksissa. Ilman tulkintaa tutkimuksen löydökset jäisivät vaille merkitystä. Tulkintaa vaille jäänyt tai väärin tulkittu tutkimus ei täytä tarkoitustaan. Ennen tutkimuksen valmistumista on syytä arvioida kriittisesti käytettyjä menetelmiä, tuloksia ja verrattava niitä aikaisempiin tuloksiin. Tutkimuksen lopuksi kirjoitetaan tutkimusraportti. (Holopainen & Pulliainen 2013, ss. 18-20; Järvinen & Järvinen 2011, ss. 4, 9)

Tämä tutkimus suunniteltiin yhdessä tekniikkaosaston johtajan kanssa. Tärkeimmäksi tutkimusongelmaksi määritettiin henkilöstön motivaatio- ja sitoutumisasteen määrittäminen, joita ei ollut aiemmin tutkittu. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa nykyinen henkilöstön motivaatio- ja sitoutumistaso ja tunnistaa keskeiset motivaatiota ja sitoutumista tukevat ja/tai heikentävät tekijät. Tutkimusstrategiassa päätettiin käyttää tutkimuksessa jo olemassa olevaa Helix-sovellusta. Lisäksi päätettiin tutkimuksen suorittamisen aikataulu. Tutkimus päätettiin toteuttaa otantatutkimuksena sillä koko perusjoukon, eli tekniikkaosaston henkilöstön, osallistumista tutkimukseen ei pidetty mielekkäänä. Aineisto kerättiin Internetissä suoritettavalla kyselylomakkeella Helix-sovellusta hyödyntäen. Aineiston kuvaamisessa ja analysoinnissa käytettiin erilaisia visuaalisia havainnointikeinoja kuten nelikenttäanalyysiä ja erilaisia pylväs- ja palkkidiagrammeja. Tutkimuksen suorittaja suoritti tulosten tulkinnan ja määritteli niiden pohjalta johtopäätökset. Arviointi suoritettiin yhdessä tekniikkaosaston johtajan ja muiden asiantuntijoiden kanssa ja loppuraportin laati tutkimuksen suorittaja.

8.1.1 Tutkimustyytit

Tutkimukset voidaan jakaa empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin (kuva 23). Teoreettisissa tutkimuksissa pääpaino ei ole käytännön sovellusten löytäminen vaan uuden tieteellisen tiedon etsintä ja uusien menetelmien luonti. Empiiriset tutkimukset ovat soveltavia tutkimuksia. Empiiristen tutkimusten tavoitteena on etsiä perustutkimuksiin nojautuvaa itsenäistä ja omaperäistä tietoa. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa edelleen esimerkiksi kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Havaintoaineisto jaotellaan kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi muuttujien sisältämän tiedon perusteella. Sama tietoaineisto voi sisältää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tietoa. (Holopainen & Pulliainen 2013, s. 20; Karjalainen 2010, s. 19)



Kuva 23: Tutkimusten jaottelu (Holopainen & Pulliainen 2013, s. 20)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää monia erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin "miten?", "miksi?" tai "millainen?". Kvalitatiivinen tieto voidaan ilmaista kielellisesti tai numeerisesti. Kvalitatiivisten tutkimusten selkeä määritelmä on hankalaa, koska niillä ei ole paradigmaa, perususkomuksia, teoriaa eikä täysin omia metodeita. Kvalitatiivisia tutkimuksia käytetään yleisesti esimerkiksi käyttäytymis-, kasvatus- ja sosiaalitieteissä sekä markkinoinnissa. (Holopainen & Pulliainen 2013, ss. 20-21; Metsämuuronen 2009, s. 33)

Kvantitatiivinen tieto on määrällistä tietoa ja se vastaa kysymykseen "mikä?", "missä?", "kuinka usein?" tai "kuinka paljon?". Tieto ilmaistaan numeroin ja tutkimusaineistot ovat usein suuria. Kvalitatiivissa tutkimuksissa käytetään välimatka- tai suhdeasteikkoa. (Holopainen & Pulliainen 2013, s. 21; Karjalainen 2010, s. 19)

Tämä tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus jossa on myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimustulokset ovat numeerista tietoa, jotka tutkimuksen suorittaja analysoi. Väittämät, joita tutkimukseen osallistujat arvioivat, ovat rakenteeltaan kvalitatiivisia mutta niiden arvioinnissa on käytetty tilastollisia, eli kvantitatiivisia menetelmiä. Perusjoukkona tutkimuksessa on koko tekniikkaosaston henkilöstö.

8.1.2 Helix-sovellus

Helix on Evolute-pohjainen sovellus, joka on kehitetty henkilöstön sitoutumistason mittaamiseen ja arviointiin. Sovelluksen rakentamisesta on vastannut Jarno Einolander. Evolute toimii Internetin välityksellä, ja se on alustana useille testisovelluksille, joita voidaan kehittää ja joihin voidaan vastata ympäri maailmaa. (Kantola et al. 2006; Kantola et al. 2013)

Evolute metodologian teoreettinen perusta nojaa Sengen (1994) näkemykseen luovasta jännitteestä (creative tension). Nykytilanteen realistinen arviointi toimii lähtöpisteenä kaikelle tulevaisuuden visioinnille. Luova jännite kuvaa voimaa, joka on henkilökohtaisen erinomaisuuden taustalla ja johon kuuluu jatkuva oppiminen luovan jännitteen luomisen ja ylläpitämisen avulla. Luova jännite tarkoittaa jännitettä eli välimatkaa tavoitetilan ja nykytilan välillä ja vuorovaikutus näiden tilojen välillä muodostaa luovan jännitteen. Yksilöiden kollektiivisen luovan jännitteen tuomalla voimalla voidaan organisatio siirtää uusiin asemiin. (Kantola et al. 2006)

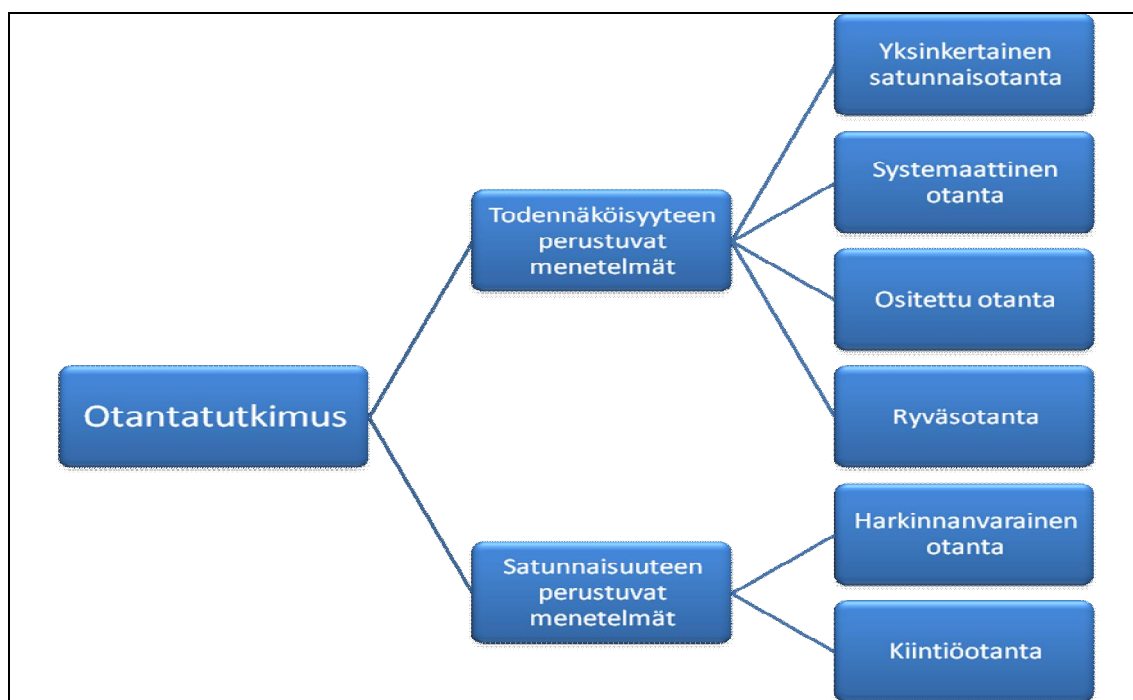
Evolute soveltaa sumeaa logiikkaa, jolla voidaan kuvata yksilöiden subjektiivisia, abstrakteja ja luonteeltaan ei-määritettyjä nykyisiä ammatillisia kompetensseja. Sumean logiikan hyödyntäminen mahdollistaa kielellisten merkitysten käyttämisen suoraan numeeriseen asteikkoon ilman erillistä muuntamistarvetta. Sumean logiikan käyttäminen helpottaa myös summittaista päättelyä analysoitaessa ja mallinnettaessa erilaisia yksilön kokemukseen pohjautuvia havaintoja nykyisen ja tavoitetilan välillä. (Kantola et al. 2006)

Evolute -sovelluksissa arviointiprosessi käynnistyy henkilöstön itsensä suorittamalla itsearviointilla. Tavoitteena on saada ymmärrys henkilöstön ammatillisten kompetenssien tasosta, joka heillä heidän omasta mielestään on. Itsearviointi toteutetaan tutkimalla yksilön ajatuksia ja tunteita eli voidaan puhua itsehavainnoinnista. Nykytilan arvioinnin lisäksi henkilöt arvioivat, mikä heidän näkemyksensä mukaan kukin esitetyn väittämän tavoitetila ja tärkeys. (Kantola et al. 2006)

8.2 Tutkimusaineiston kuvaaminen

Tutkimus kohdistuu aina jonkin kohteeseen, jota kutsutaan perusjoukoksi eli populaatioksi. Jos tutkimus kohdistuu perusjoukon jokaiseen otantayksikköön, on kyseessä kokonaistutkimus. Perusjoukko voi kuitenkin olla luonteeltaan sellainen, ettei koko joukon tavoittaminen ole mahdollista tai mielekäästä, jolloin tarkastelun kohteeksi voidaan ottaa vain osa perusjoukosta. Tällöin ajatellaan, että valittu joukko on ikään kuin perusjoukon pienoismalli ja siten sen katsotaan edustavan koko perusjoukkoa. Kun perusjoukosta tutkitaan vaan osa, puhutaan otantatutkimuksista. (Holopainen & Pulliainen 2013 s. 29; Karjalainen 2010, ss. 17, 30-31)

Otos on poimittava siten, että se mahdollistaa tulosten yleistämisen koko perusjoukkoa kattavaksi. Tällöin otoksen on muodostettava edustava kuva koko perusjoukosta. Tutkimuksen koehenkilöt voidaan valita kahdella vaihtoehtoisella tavalla (kuva 24): satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Yleisesti ottaen satunnaisotosta pidetään parempana vaihtoehtona, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Satunnaisotokseen valittavat perusjoukosta jollakin arpomismenettelyllä. Ei-satunnaisia otoksia kutsutaan todennäköisyyteen perustuviksi menetelmiksi ja niissä koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuteen tai harkintaan perustuen. Satunnaisotos voidaan toteuttaa yksinkertaisena satunnaisotantana, systemaattisena otantana, ositettuna otantana tai ryväsotantana. Todennäköisyyteen perustuvia menetelmiä puolestaan ovat harkinnanvarainen otanta tai kiintiöotanta. (Holopainen & Pulliainen 2013 s. 31; Karjalainen 2010, s. 31; Metsämuuronen 2009, s. 61)



Kuva 24: Otantatutkimustyyppit (mukaillen Holopainen & Pulliainen 2013 s. 31)

Tämä tutkimus toteutettiin otantatutkimuksena. Tutkimustyyppinä käytettiin harkinnanvaraista otantana ja menetelmänä satunnaisuuteen perustuvaa menetelmää. Harkinnanvaraiseen otantaan päädyttiin, koska haluttiin varmistaa jokaisen tekniikkaosaston toimiston mukanaolo. Lisäksi määritettiin, miten monta henkilöä jokaisesta toimistosta valitaan. Tavoitteena oli varmistaa tutkimuksessa eri toimistoista osallistuvien henkilöiden sama suhteellinen suuruus kuin on todellinen tilanne. Kun oli määritetty jokaisesta toimistosta tutkimukseen osallistuvien määrä, valittiin osallistujat satunnaisesti.

8.3 Tutkimuksen arviointi

8.3.1 Verifiointi

Verifiointi on osa laadunvarmistusta ja se tarkoittaa jonkin todentamista. Verifioimalla varmistetaan, että tuote vastaa määrittelyään. Sommervillen (2007, s. 516) mukaan verifiointi vastaa kysymykseen: "Toteutammeko tuotteen sellaisena kuin sen suunnittelimme." Verifiointissa vahvistetaan kokeellisesti ja objektiivisen todistusaineiston avulla määritettyjen vaatimusten täyttyminen. Verifiointissa pyritään siis varmistamaan se, että tehdään oikein se, mitä ollaan tekemässä eli varmistetaan tuotteen oikeellisuus vertaamalla sitä esimerkiksi siitä tehtyihin spesifikaatioihin. (Ahrenberg 2013, s. 33; Metsämuuronen 2009, s. 33)

Tutkimuksessa käytetyn Helix-sovelluksen verifiointi oli suoritettu ennen tekniikkaosastolle suoritettua tutkimusta. Verifiointiin käytettiin Tampereen teknillisen yliopiston opiskelijoita, jotka vastasivat kyseiseen sovellukseen. Kyselyyn vastanneet opiskelijat antoivat vastaamisen jälkeen palautetta sovelluksesta. Näiden vastausten ja saadun palautteen avulla on varmistettu kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys, käyttöliittymän toiminta ja tulosten oikeellinen tulostus.

8.3.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen toistettavuutta. Reliabiliteetti kertoo mittauksen tarkkuudesta. Reliaabeli mittari ei ole herkkä ulkopuolisten tekijöiden vaikutukselle eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia vaan ne ovat mittauksesta toiseen pysyviä. Kun tutkimustulos toistuu samana tutkijasta riippumatta, voidaan tutkimuksen sanoa olevan luotettava ja tarkka. Mitä vähemmän mittaukseen sisältyy mittausvirheitä, sitä parempi on sen reliabiliteetti. Tutkimuksen ollessa tarkka siihen ei sisälly satunnaisvirheitä. Reliabiliteettia arvioitaessa tulee pohtia seuraavia asioita:

1. Miten hyvin otos edustaa perusjoukkoa
 2. Mikä oli vastausprosentti
 3. Miten huolellisesti havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot on syötetty
 4. Millaisia tutkimusvirheitä tutkimukseen mahdollisesti sisältyy.
- (Karjalainen 2010, s. 23; Metsämuuronen 2002, s. 32; Metsämuuronen 2009, s. 75; Vilka 2007, ss. 149-150; Vehkalahti 2014, s. 41)

Tutkimuksen reliabiliteettia on arvioitava jo tutkimusta suoritettaessa. Reliabiliteetti voidaan laskea kolmella tavalla: toistomittauksilla, rinnakkaismittauksella tai mittarin sisäisen yhtenäisyyden, konsistenssin, kautta. Rinnakkaismittauksessa reliabiliteetin mittaus tapahtuu samalla mittarilla mutta eri aikaan. Mittari jaetaan kahteen tai useampaan osaan ja lasketaan osien välinen korrelaatio. Toistomittauksessa reliabiliteettia arvioidaan uusintatestin avulla. Sisäistä konsistenssia arvioitaessa mittari puolitetaan kahteen osaan. Menetelmällä arvioidaan eri osioiden kykyä mitata samaa asiaa. (Karjalainen 2010, s. 23; Metsämuuronen 2009, ss. 75-76; Vilka 2007, s. 149)

Tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa sen varmistamiseen, että otos edustaisi mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Harkinnanvaraisuutta käytettiin sen määrittämisessä, miten moni vastaaja valitaan mistäkin tekniikkaosaston toimistosta. Vastaajien määrän haluttiin vastaavan tekniikkatoimistojen suhteellista keskinäistä ko-

koa, joten suurista osastoista valittiin enemmän vastaajia kuin pienistä. Harkinnanvaraisuudella varmistettiin samalla se, että jokainen toimisto tulee edustetuksi. Keskimäärin noin 30 % koko tekniikkaosaston henkilöstöstä valittiin tutkimukseen.

Tutkimuksen vastausprosentti saatiin hyväksi. Otokseen valituista 90 % vastasi kyselyyn. Yhteensä vastaajia oli 44.

8.3.3 Validiteetti

Validiteetti kuvaa mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetti on tutkimuksen suorittamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Mikäli tutkimuksessa ei mitata sitä, mitä olisi tarkoitus mitata, ei ole merkitystä vaikka reliabiliteetti olisikin hyvä. Arvioitaessa validiteettia on huomioitava seuraavat asiat:

1. Miten tutkija on onnistunut yhdistämään teorian mitattaviin ominaisuuksiin
2. Miten hyvin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu varmistavat niiden yksiselitteisen tulkinnan
3. Miten onnistunut valitun asteikon toimivuus on
4. Millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy.
(Karjalainen 2010, s. 23; Metsämuuronen 2009, s. 74; Vehkalahti 2014, s. 41; Vilka 2007 s. 150)

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa monin erilaisin tavoin. *Sisällön validiteettia* arvioitaessa tarkastellaan sitä, ovatko käsitteet teorian mukaisia ja kattavatko käsitteet käsiteltävän ilmiön riittävän laajasti. *Käsitevaliditeetti* menee sisällön validiteettia pidemmälle. Mikäli mitattava ilmiö todella noudattaa jotain teoriaa tai mallia, sille tulisi pystyä löytämään tukevaa aineistoa. *Kriteerivaliditeetti* on sisäisen validiteetin laji, jossa mittarilla saatua arvoa verrataan validiteetin kriteerinä toimivaan arvoon. Mikäli tällaisena kriteerinä toimii samalla mittarilla samanaikaisesti saatu arvo, puhutaan yhtäaikaistutkimuksesta. Kriteerin ollessa tulevaisuudessa puhutaan ennustusvaliditeetista. (Metsämuuronen 2002, ss. 32-37; Metsämuuronen 2009, ss. 74-75)

Tutkimus ja sen sisältämät väittämät perustuvat Meyerin ja Allenin sitoutumisen kolmi-komponenttiteoriaan. Teoriaan perustuen tutkimuksessa käytettävät väittämät on jaoteltu kuuluvaksi affektiiviseen, normatiiviseen tai jatkuvuussitoutumiseen. Meyer ja Allen ovat itse käyttäneet osaa käytetyistä väittämistä. Vahva teoreettinen tausta takaa tutkimuksessa hyvän sisäisen validiteetin tason.

Tutkimukseen osallistui 44 henkilöä ja he edustivat keskimäärin 30 prosenttia koko tekniikkaosastosta. Vaikka otoskoko on pienehkö, voidaan otoksen katsoa edustavan kattavasti koko perusjoukkoa. Voidaan siis katsoa tutkimustuloksen olevan yleistettävissä koko perusjoukkoon, joten tutkimuksen ulkoisen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla.

Väittämien muotoilua on harkittu tarkkaan. Väittämien yksiselitteisyys on varmistettu Tampereen Teknillisen yliopiston opiskelijoiden tutkimukseen vastaamisen ja heiltä saadun palautteen kautta. Asteikko on määritetty joustavaksi, joka mahdollistaa vastaajien voivan valita minkä tahansa vaihtoehdon välillä 0-1.

8.3.4 Objektiivisuus

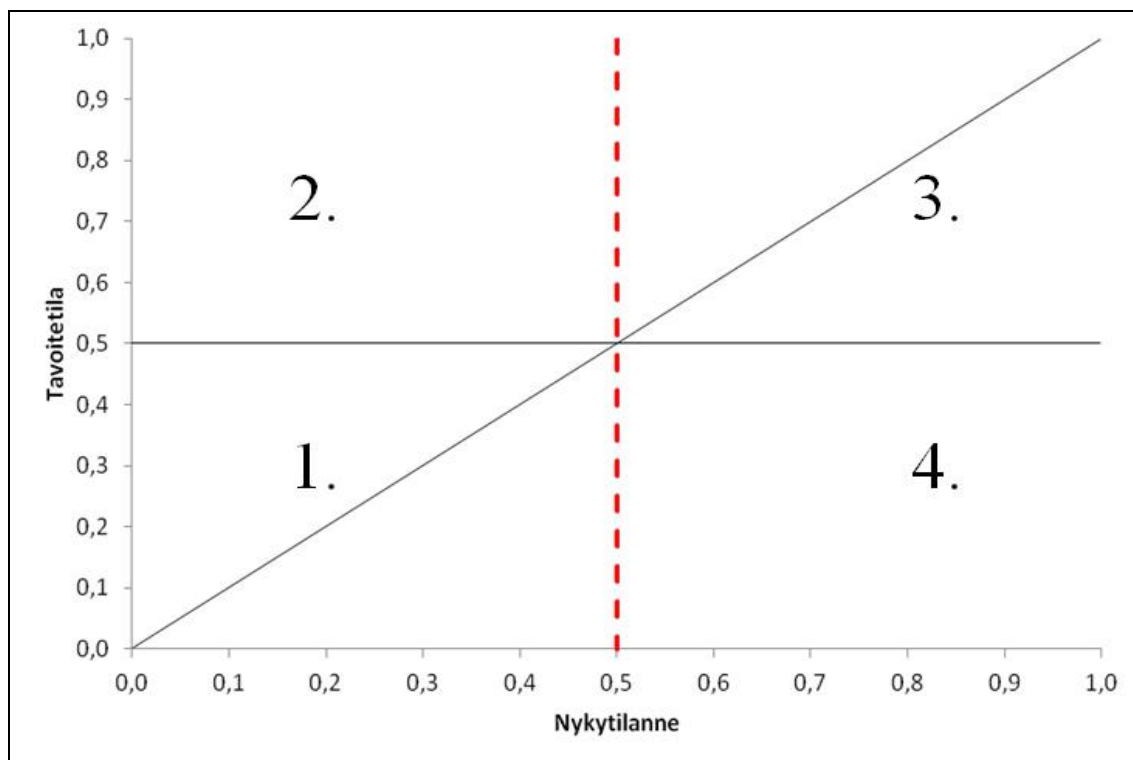
Objektiivisuus tarkoittaa tutkimuksen puolueettomuutta. Objektiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen suorittaja ei vaikuta tutkimustulokseen eli tutkimustulos on tutkijasta riippumaton. Tutkimuksen objektiivisuus voidaan jakaa tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuuteen sekä objektiivisuuteen tulosten tulkinnassa. Tutkijan ja tutkittavan etäisyys edesauttaa objektiivista tutkimusprosessia ja tulosten puolueettomuutta. Etäisyys minimoi tutkijan mahdollisuuden vaikuttaa tutkittavaan henkilöön ja siten tutkimustuloksiin. Tulosten tulkinnassa tutkimuksia tarkastellaan tutkimuksen ulkopuolisessa viitekehyksessä, jolloin tutkimuksessa vaikuttavat oman tutkimuksen tutkimus- ja ammatillinen perinne, tieteelliset koulukunnat sekä teoria ja mallit. Tulosten tulkinta riippuu siitä, mihin viitekehykseen tutkija asettaa saamansa tulokset. (Vilka 2007, s. 16)

Tutkimus suoritettiin Internetin kautta eikä vastaajilla ollut suoraa yhteyttä tai kontaktia tutkimuksen suorittajaan, joka varmistaa tulosten riippumattomuuden sen suorittajasta. Tutkimustulosten objektiivisuus on varmistettu käyttämällä ulkopuolisten asiantuntijoiden tukea tulosten tarkastelussa.

9 TULOSTEN ANALYSTOINTIPERIAATTEET

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan erilaisia väittämiä. Heidän piti arvioida, millaisena he näkevät kyseisen väittämän kohdalla tilanteen olevan tällä hetkellä ja sitä, millaisena he toivoisivat sen olevan. Lisäksi vastaajien tuli arvioida kyseisen väittämän tärkeyttä.

Tutkimustulosten analysoinnissa käytetään tulosten havainnoinnin apuna erilaisia graafisia kuvaajia. Pylväsdiagrammin lisäksi käytetään kuvan 25 mallin mukaista neljään osaan jaettua kuvaajaa. Nelikentästä voidaan nähdä arvio nykyisestä tilanteesta, tavoitetilä sekä luova jännite, joka muodostuu tavoitetilan ja nykytilan erotuksesta. Vaaka-akseli kuvaa nykytilaa ja pystyakseli puolestaan tavoitetilaa. Liikuttaessa nelikentän lävistäjällä, luovaa jännitettä ei ole eli sen arvo on nolla. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa tavoitetilan ja nykytilan arvot yhtä suuret. Oltaessa lävistäjän yläpuolella, luova jännite on positiivinen, kun taas lävistäjän alapuolella luovan jännitteen arvot jäävät negatiivisiksi.



Kuva 25: Nelikenttäkuvaaja (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

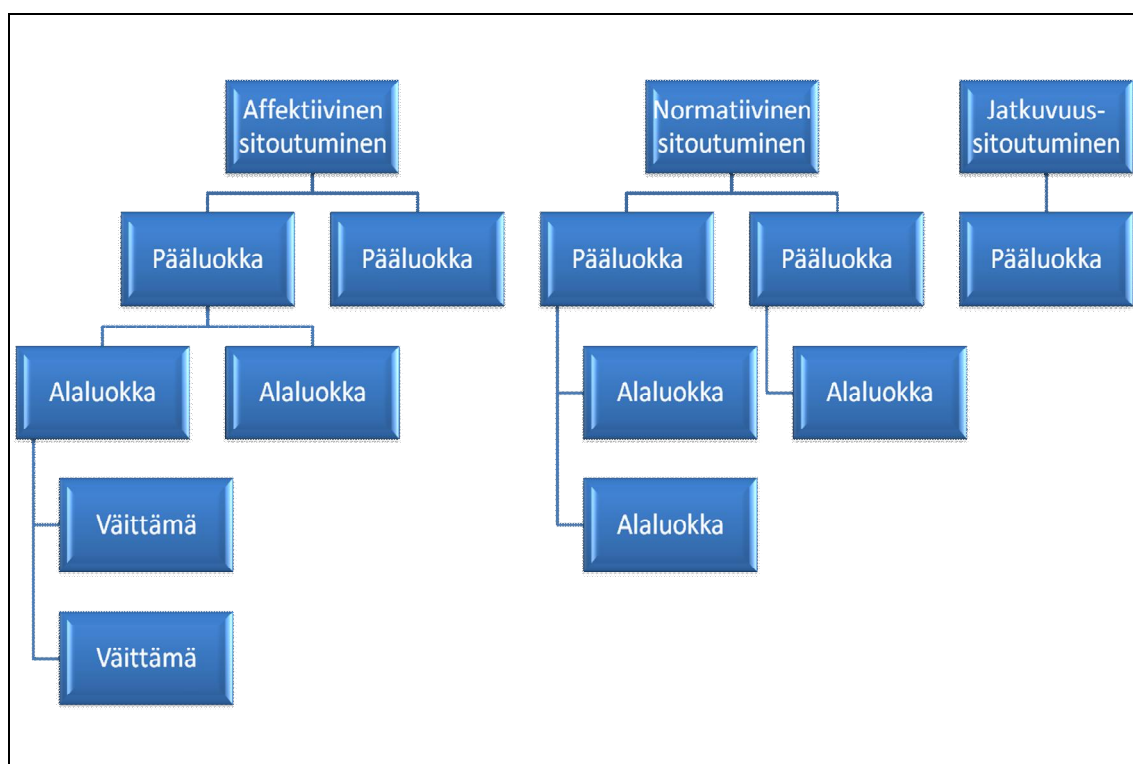
Tulosten tulkinta riippuu siitä, missä neljänneksessä ne sijaitsevat sekä sijainnista suhteessa lävistäjään.

- *Ensimmäinen neljännes:* Ensimmäisessä neljänneksessä arvio nykytilanteesta ei ole kovin korkea ja arvot jäävät 0,5:n alapuolelle. Myöskään tavoitetilän arvo ei ylitä 0,5:ttä. Luovan jännitteen arvot voivat olla nykytilan ja tavoitetilän erotuksesta riippuen joko positiivisia tai negatiivisia. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa nykytilanteen ei katsota olevan kovin korkea mutta sen ei myöskään odoteta tai toivota merkittävästi parantuvan.
- *Toinen neljännes:* Arvojen sijoittuessa toiseen neljännekseen, on luova jännite aina positiivinen eli tavoitetilän toivotaan olevan nykytilannetta parempi. Nykytilannetta ei ole arvioitu kovin hyväksi arvojen jäädessä 0,5:n alapuolelle. Tavoitetilä on kuitenkin arvoa 0,5 suurempi, joten toisessa neljänneksessä on mahdollisuus suurimpiin luovan jännitteen arvoihin. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa nykytilanteeseen toivotaan muutosta ja luova jännite on suuri. Korkean positiivisen luovan jännitteen tilanteessa on tärkeää pyrkiä hyötymään tästä energiasta organisaation sisällä.

- *Kolmas neljännes:* Kolmannessa neljänneksessä nykytilanteen on arvioitu olevan arvoa 0,5 suurempi samoin kuin tavoitetilankin. Luova jännite voi olla nykytilan ja tavoitetilan arvoista riippuen positiivinen tai negatiivinen. Henkilöstö on melko tyytyväinen nykytilanteeseen eivätkä luovan jännitteen arvot ole erityisen suuria.
- *Neljäs neljännes:* Arvojen sijoittuessa neljänteen neljännekseen luova jännite jää aina negatiiviseksi. Nykytilanteen arvioidaan olevan kohtalaisen hyvä arvojen ollessa suurempia kuin 0,5. Tavoitetilan arvo jää tässä neljänneksessä aina alle 0,5. Vaikka nykytilanne nähdään melko positiivisena, odotukset tulevaisuuden suhteen eivät ole kovinkaan positiivisia. Nämä ovat tilanteita, jotka tulee huomata ja joihin tulee puuttua.

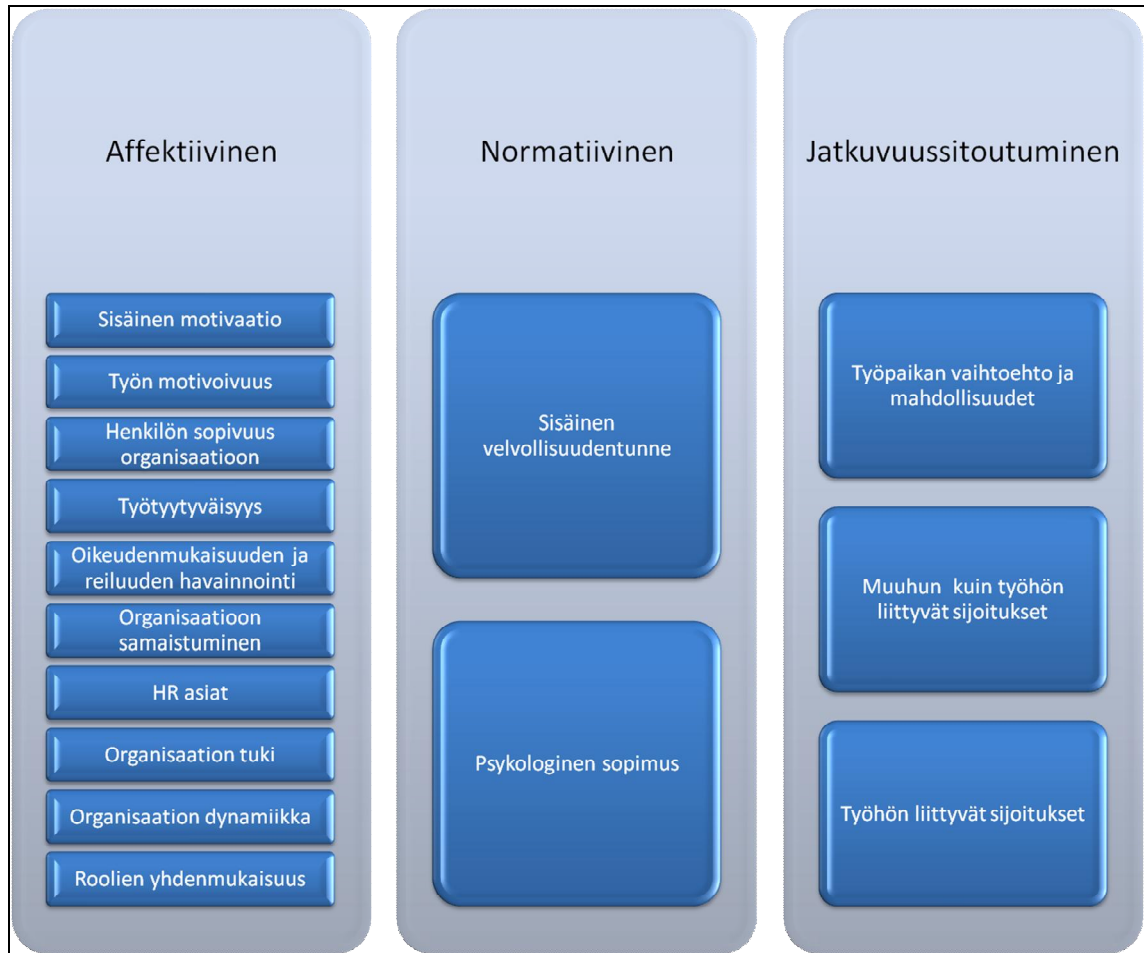
10 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen rakenne on hierarkkinen. Kuvassa 26 ylimmällä tasolla ovat sitoutumisen kolme komponenttia, affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Seuraava taso on pääluokkataso, joka jakautuu edelleen alaluokkiin. Alimpana tasona ovat yksittäiset väittämät.



Kuva 26: Tutkimuksen rakenne (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

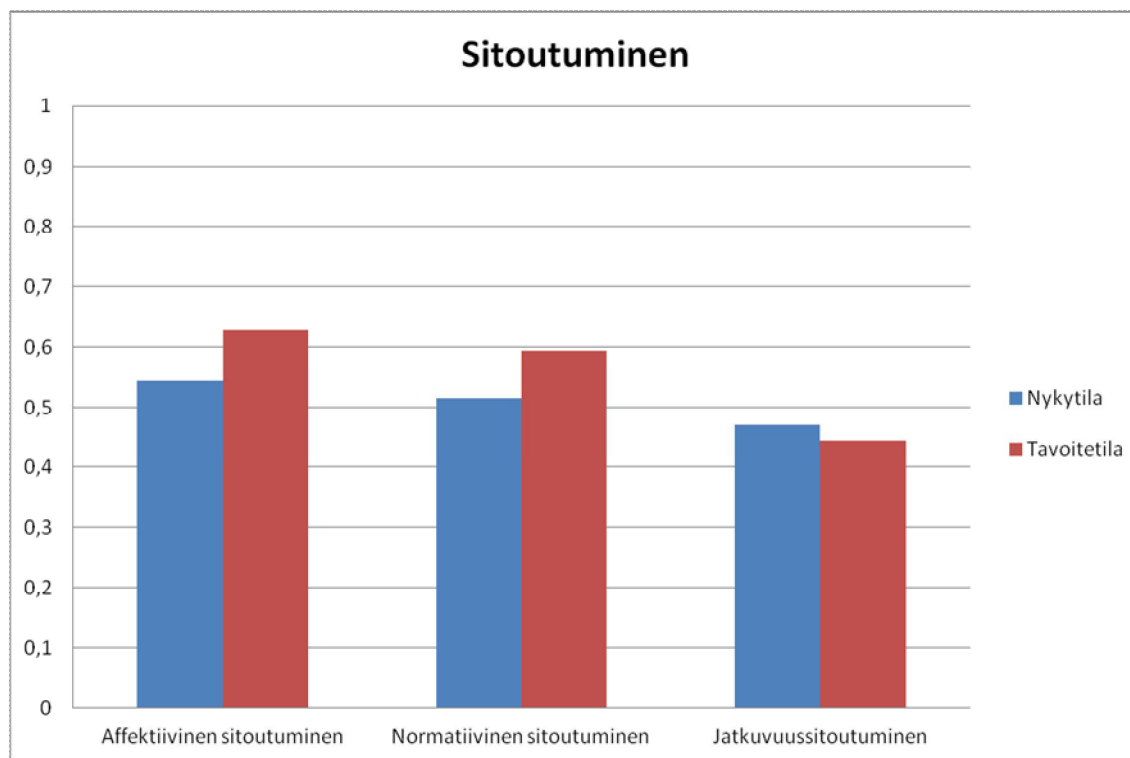
Yksittäinen väittäjä voi kuulua useampaan ala- ja pääluokkaan ja eri luokkien sisältämien väittämien määrä vaihtelee. Myöskään pää- ja alaluokkien määrä ei ole vakio, vaan jokaisen sitoutumiskomponentin alla on eri määrä niin pää- kuin alaluokkiakin. Väittäjiä on yhteensä 240 kappaletta ja vastaajat arvioivat jokaisen väitteen kohdalla nykytilanteen, tavoitetilanteen ja väitteen tärkeyden. Kuvasta 27 voidaan nähdä affektiivisen sitoutumiskomponentin koostuvan kymmenestä pääluokasta. Normatiivinen sitoutumiskomponentti puolestaan koostuu kahdesta ja jatkuvuussitoutuminen kolmesta pääluokasta.



Kuva 27: Sitoutumiskomponenttien pääluokat (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

10.1 Sitoutumisaste

Kuvasta 28 voidaan nähdä sitoutumisen yleistilanne T-osastolla sekä nykytilanteen että tavoitetilän suhteen. Affektiivisen sitoutumisen aste on sitoutumisen kolmesta komponentista korkein nykytilan arvon ollessa 0,54. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen nykytilojen suuruuksissa ei ole havaittavissa merkittäviä eroja, sillä normatiivisen sitoutumisen arvo on 0,51. Matalimman nykytila-arvon 0,47 on saanut jatkuvuussitoutuminen. Myös tavoitetilöjä tarkasteltaessa havaitaan affektiivisen sitoutumisen arvon 0,63 olevan korkein mutta ero normatiiviseen sitoutumiseen on pieni, vain 0,03 yksikköä, normatiivisen sitoutumisen tavoitetilä-arvon ollessa 0,59. Jatkuvuussitoutumisen tavoitetilä on jonkin verran muita sitoutumisen komponentteja alhaisempi arvolla 0,44.

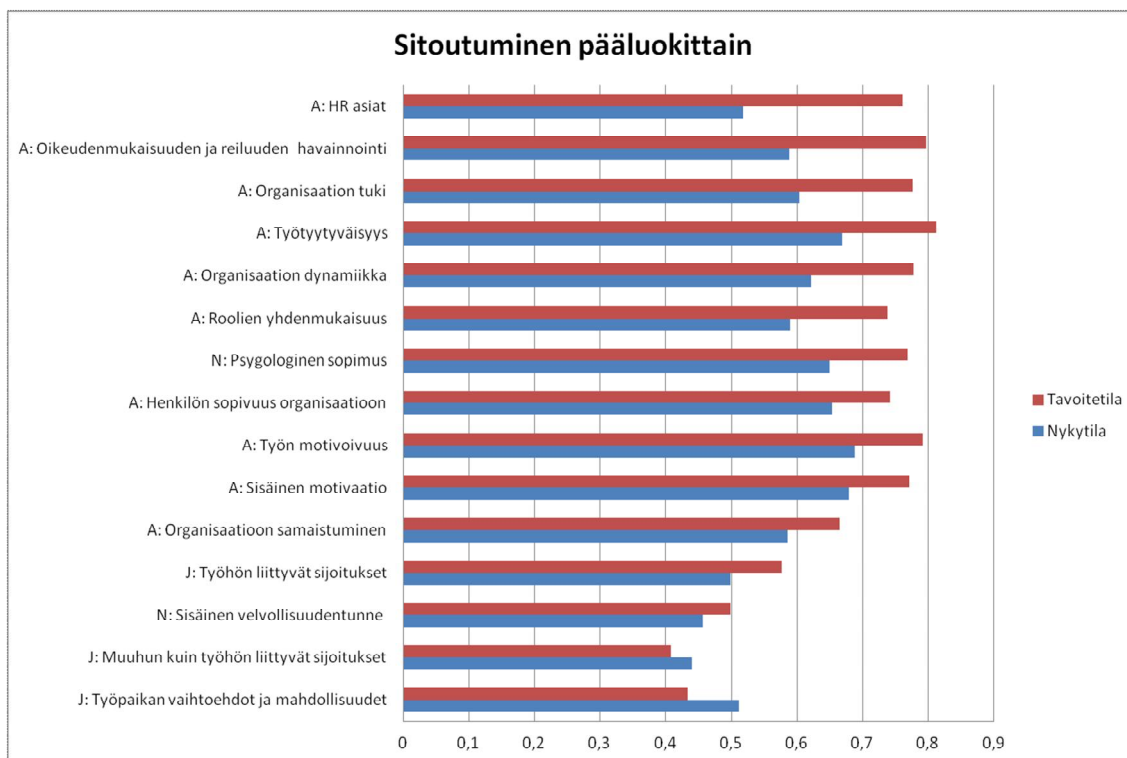


Kuva 28: Sitoutumisen yleistilanne T-osastolla (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Kuvassa 28 luova jännite näkyy tavoite- ja nykytilojen erotuksena. Tarkasteltaessa tätä eroa, luovaa jännitettä, havaitaan affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen kohdalla positiivinen luova jännite. Sekä affektiivisen että normatiivisen sitoutumisen luova jännite on 0,08. Jatkuvuussitoutumisen kohdalla sen sijaan havaitaan luovan jännitteen olevan negatiivinen arvolla -0,03.

Keskimäärin henkilöstö on melko sitoutunutta. Koska affektiivinen sitoutuminen on saanut sekä korkeimmat nyky- että tavoitetila-arviot, henkilöstö on organisaatiossa pääsääntöisesti omasta halustaan. Positiivinen luova jännite affektiivisen sitoutumisen osalta tarkoittaa, että vastaajilla olisi halukkuutta ja toive tuntea suurempaakin halua organisaatiossa pysymiseen. Vastaajat kokevat myös jonkin verran velvollisuutta organisaatiota kohtaan. Koska luova jännite on normatiivisen sitoutumisen osalta positiivinen, henkilöstö toivoo tuntevansa velvollisuutta organisaatiota kohtaan nykyistä enemmän. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toivetta paremmista koulutusmahdollisuuksista, jotka vaikuttavat normatiivista sitoutumista lisäävänä. Jatkuvuussitoutumisen arvo on jäänyt alle 0,5 eli henkilöstö ei koe organisaatiojäsenyyden jatkumisen olevan pakon sanelemaa. Luova jännite on kuitenkin negatiivinen, mikä tarkoittaa toivetta siitä, että tunnetta pakosta olisi nykyistä vähemmän. Negatiivinen luova jännite voi kertoa esimerkiksi toiveesta vaihtaa organisaatiota, mutta se voi olla myös toive ylipäättään paremmista työllisyysnäkyistä: vaihtoehtoja haluttaisiin olevan nykyistä enemmän.

Kuvasta 29 voidaan tarkastella sitoutumisen komponentteja tarkemmin. Kuvassa näkyy jokaisen komponentin osalta niihin liittyvät pääluokat tavoite- ja nykytiloihin. Kuvasta voidaan havaita affektiivisen sitoutumisen pääluokilla olevan suurimmat luovat jännitteet ja jatkuvuussitoutumisen komponenteilla puolestaan pienimmät. Pääluokkia on yhteensä 15 ja näistä ne kymmenen pääluokkaa, joilla on suurimmat luovien jännitteiden arvot kuuluvat kaikki yhtä lukuun ottamatta affektiiviseen sitoutumiseen. Psykologinen sopimus, jonka luova jännite on kymmenen suurimman joukossa, kuuluu normatiiviseen sitoutumiseen. Jatkuvuussitoutumiseen kuuluvat pääluokat ovat sijoittuneet matalimmalle eli luovat jännitteet ovat pienimmät.

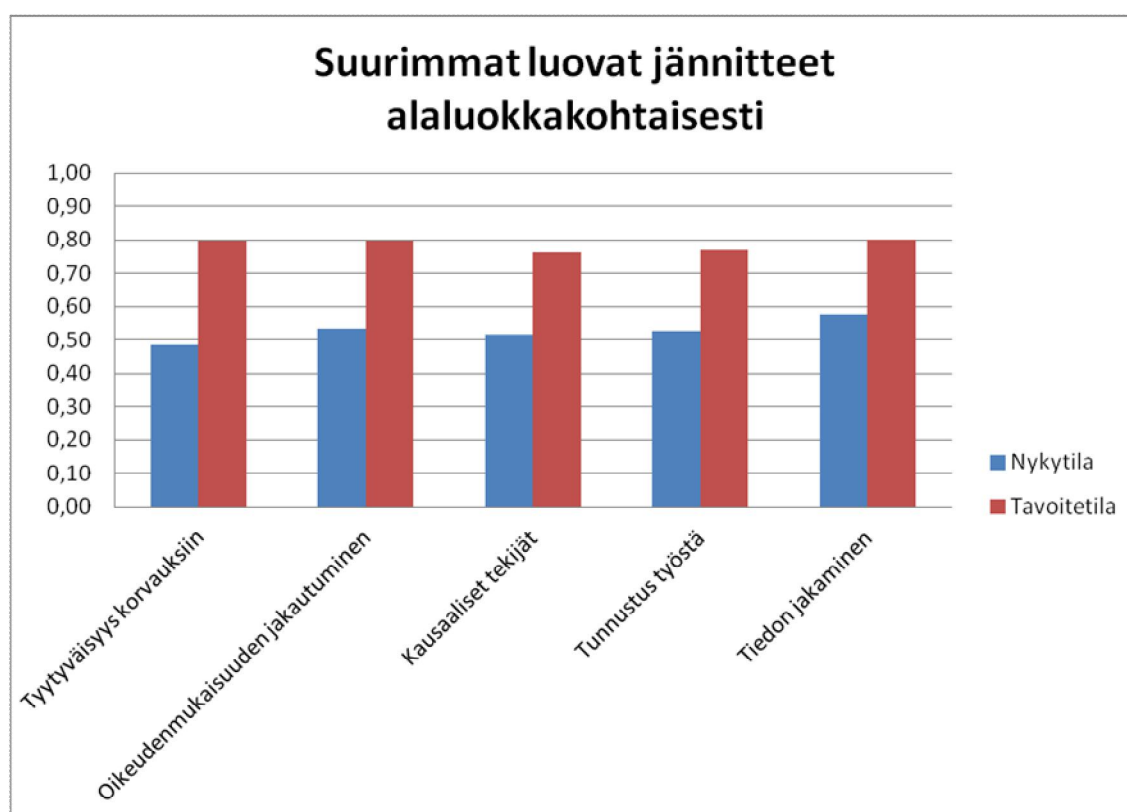


Kuva 29: Sitoutuminen pääluokittain (Evolutell/Helix/Empiirinen Data)

Suurin luova jännite, arvo 0,24, on affektiiviseen sitoutumiseen kuuluvalla pääluokalla *HR-asiat*. Toiseksi suurin luova jännite, 0,21 on pääluokalla *Oikeudenmukaisuuden ja reiluuden havainnointi*, joka myös kuuluu affektiivisen sitoutumisen alle samoin kuin kolmanneksi suurimman arvon 0,17 saanut *Organisaation tuki*. Kahdella pääluokalla, jotka molemmat kuuluvat jatkuvuussitoutumiseen, on negatiivinen luova jännite. Nämä ovat *Muuhun kuin työhön liittyvät sijoitukset* arvolla -0,03 ja *Työpaikan vaihtoehdot ja mahdollisuudet* arvolla -0,8.

Suurimmiksi tekijöiksi kuvan 29 mukaan nousevat henkilöstön toive HR-asioiden paremmasta hoidosta, suuremmasta oikeudenmukaisuudesta ja organisaation tuesta. Vastaajat eivät koe työpaikan tarjoavan riittävästi vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia ja vaihtoehtojen vähäisyydestä johtuen tunnetaan tyytymättömyyttä. Negatiivien luova jännite pääluokan *Muuhun kuin työhön liittyvät sijoitukset* kohdalla tarkoittaa toivetta siitä, että näitä muita sijoituksia olisi nykyistä vähemmän. Tämä voi johtua esimerkiksi tilanteesta, jossa perhetilanteen koettaisiin olevan työpaikanvaihdon ja siihen liittyvän mahdollisen muuttamisen suhteen nykyistä helpompaa.

Katsottaessa alaluokkia, joista pääluokat koostuvat (kuva 30), havaitaan suurin luova jännite alaluokalla *Tyytyväisyys korvauksiin*, jonka luovan jännitteen arvo on 0,31. Myös nykytilan arvio on tämän alaluokan osalta jäänyt hieman alle puolenvälin arvoon 0,48. *Tyytyväisyys korvauksiin* kuuluu pääluokkaan *Työtyytyväisyys*. *Oikeudenmukaisuuden jakautuminen* kuuluu pääluokkaan *Oikeudenmukaisuuden ja reiluuden havainnointi* ja on saanut luovan jännitteen arvon 0,26. *Kausaaliset tekijät* kuuluvat pääluokkaan *HR tekijät* ollen sen ainoa alaluokka. *Kausaalisten tekijöiden* luovan jännitteen arvo on 0,24 samoin kuin pääluokkaan *Organisaation tuki* kuuluvalla alaluokalla *Tunnustus työstä*. Luovan jännitteen arvo 0,22 on saanut *Tiedon jakaminen*, joka kuuluu pääluokkaan *Organisaation dynamiikka*.



Kuva 30: Korkeimmat luovat jännitteet saaneet alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Alaluokkien tarkastelu antaa tukea pääluokkien tuloksille. Jokainen viidestä suurimman luovan jännitteen saaneesta alaluokasta kuuluu kuvassa 29 näkyvään viiteen pääluokkaan, jotka vastaavasti pääluokkatasolla ovat saaneet suurimmat luovat jännitteet. Tosin alaluokkien luovien jännitteiden suuruusjärjestys ei ole identtinen pääluokkien luovien jännitteiden suuruuksien kanssa.

Taulukko 2 näyttää tarkemmin ne kolme sitoutumisen pääluokkaa, joissa luovat jännitteet olivat suurimmat. Kuvasta voidaan nähdä pääluokan sisältä ne yksittäiset väittämät, joiden osalta luovat jännitteet olivat suurimmat. HR tekijöiden osalta väittämiä oli ainoastaan neljä, joten tämän pääluokan osalta kuvassa näkyvät kaikki pääluokan väittämät. Oleellista on huomata, että vaikka koko pääluokkaa tarkasteltaessa luokka *HR tekijät* nousee luovan jännitteen osalta korkeimmalle sijalle, on pääluokassa *Oikeudenmukaisuuden ja reiluuden havainnointi* jokaisen kuvassa näkyvän väittämän osalta merkittävästi suurempi luova jännite kuin millään luokan *HR tekijät* väittämällä. Myös pääluokan *Organisaation tuki* osalta suurimman luova jännitteen saaneen väittämän arvo ylittää *HR tekijät* -luokan väittäminen luovien jännitteiden arvot. Pääluokissa oikeudenmukaisuuden ja reiluuden havainnointi ja organisaation tuki on kuitenkin monia väittämiä, jolloin koko pääluokan keskiarvo jää pääluokkaa *HR tekijät* matalammalle.

Taulukko 2: Suurimmat luovat jännitteet saaneiden pääluokkien merkittävimmät väittämät (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

HR TEKIJÄT			Arvo
1.	Palkitsemis- ja etuisuusjärjestelmien tarjonnassa on mukana aito huoli henkilöstöstä ja heidän hyvinvoinnistaan	eri mieltä / samaa mieltä	0,29
2.	Urakehityksen hallinnassa ja ylennyksien jakamisessa on mukana aito kiinnostus henkilöstöä kohtaan	eri mieltä / samaa mieltä	0,23
3.	Henkilöstön kouluttamis- ja kehittämiskäytännöissä on mukana aito kiinnostus ja kunnioitus henkilöstöä kohtaan	eri mieltä / samaa mieltä	0,22
4.	Työaikakäytännöissä (esim. työtunnit, joustavuus, poissaolo käytännöt) huomioidaan aidosti henkilöstö ja heidän hyvinvointinsa	eri mieltä / samaa mieltä	0,21
OIKEUDENMUKAISUUDEN JA REILUUDEN HAVAINNOINTI			Arvo
1.	Olen palkkaani suhteessa muihin vastaaviin tehtäviin muissa organisaatioissa	tyytymätön / tyytyväinen	0,35
2.	Henkilöstöä koskevat käytännöt toteutetaan aina	epäjohdonmukaisesti / johdonmukaisesti	0,31
3.	Palkkani vastaa organisaatiolle antamaani panosta	huonosti / hyvin	0,29
4.	Minusta palkkani on muihin työntekijöihin verrattuna	epäreilut / reilut	0,28
5.	Uskon, että organisaatiolla on käytännöt liittyen palkkoihin ja työsuhte-etuihin	reilu / epäreilu	0,27
ORGANISAATION TUKI			Arvo
1.	Organisaationi huomioi ja palkitsee tehokkuuden	eri mieltä / samaa mieltä	0,34
2.	Tämä organisaatio arvostaa henkilöstöään	vähän / paljon	0,23
3.	Saan hyödyllistä ja rakentavaa palautetta, joka auttaa minua parantamaan suorituskyykyäni	en koskaan / riittävästi	0,22
4.	Tunnen, että yrityksen johto..... minua ja työtäni	ei arvosta / arvostaa	0,21

Taulukko 2 osoittaa, että suurimman luovan jännitteen saanut väittämä koskee tyytyväisyyttä palkkaa kohtaan. Henkilöstö ei koe palkan olevan samalla tasolla kuin muissa organisaatioissa vastaavissa tehtävissä. Palkkakysymys nousee esiin myös muutamien muiden väittämien kohdalla. Korkeaksi nousee myös toive suuremmasta tehokkuuden huomioimisesta ja siitä palkitsemisesta. Henkilöstö toivoo suurempaa johdonmukaisuutta henkilöstöä koskevien käytäntöjen suhteen.

Yleisesti ottaen suurimmat jännitteet saaneista sitoutumisen pääluokkien väittämistä nousevat esiin henkilöstöllä olevan toive palkkojen paremmasta kilpailukyvystä ja kokemus reilun, tasapuolisuuden, aidon välittämisen ja huomioimisen puutteesta. On huomattava, että palkkojen osalta esiin ei nouse pelkästään toive niiden määrästä vaan myös kokemus epäreilusta palkkoja ja etuuksia jaettaessa. Henkilöstö toivoo saavansa enemmän arvostusta ja palautetta.

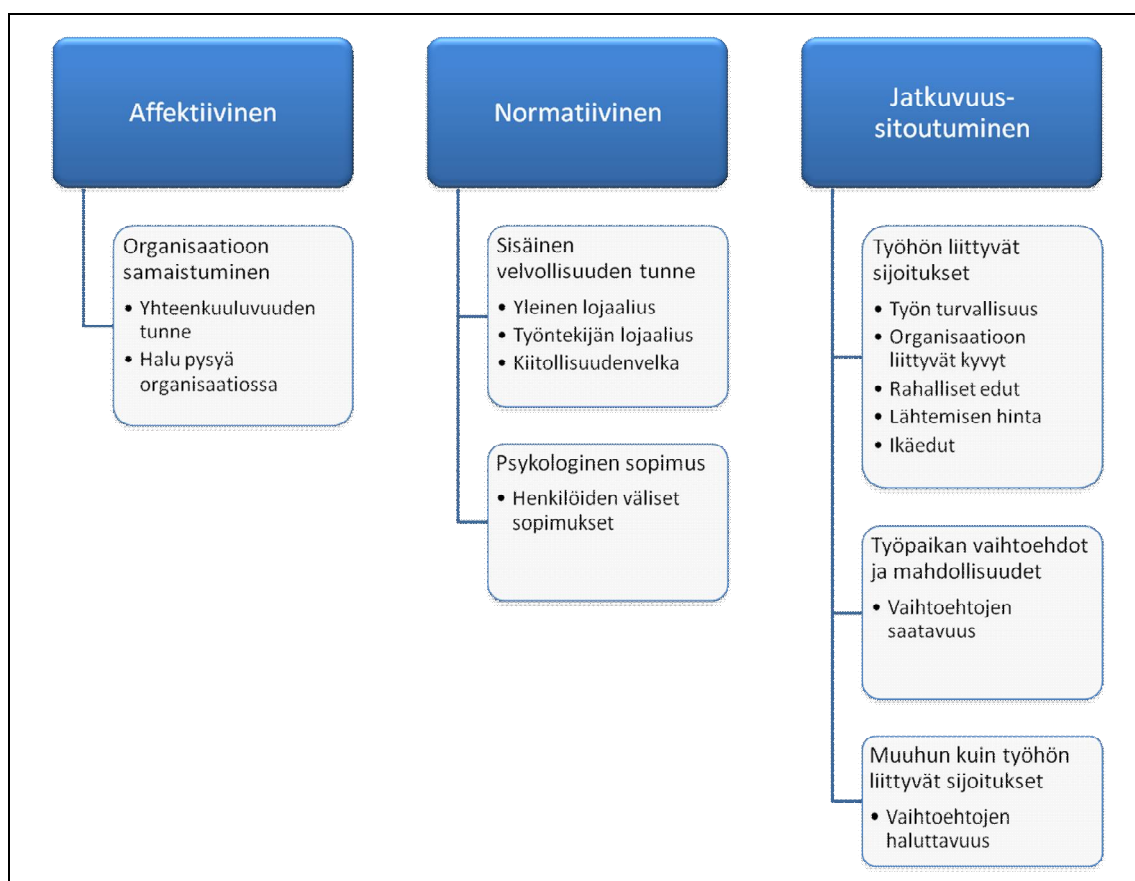
Yhteenveto. Yleisellä tasolla henkilöstön voidaan sanoa olevan melko sitoutunut pääpainon ollessa affektiivisessä sitoutumisessa eli halussa pysyä organisaatiossa. Vaikka sitoutumistaso on melko hyvä, nousee esiin osa-alueita, joiden osalta henkilöstöllä on parannustoiveita. Päällimmäiseksi nousee kokemus epäoikeudenmukaisuudesta ja arvostuksen puutteesta. Tunne epäoikeudenmukaisuudesta korostuu palkka- ja henkilöstöpolitiikassa. On selvää, että tällaiset ajatukset henkilöstön keskuudessa vaikuttavat affektiivista sitoutumista alentaen. Halu vapaaehtoiseen jäsenyyteen organisaatiossa vähenee. Samanaikaisesti jatkuvuussitoutumisen taso nousee: henkilöstö pysyy organisaatiossa, koska muita vaihtoehtoja ei ole.

Epäreilun ja arvostuksen vähäisyyden tunteisiin on tärkeää puuttua. Ratkaisuna ei ole se, että henkilöstölle kerrotaan kohtelun olevan tasapuolista ja organisaation arvostavan jäseniään. Mikäli kokemus epäreilusta on syntynyt, sitä voidaan vähentää ainoastaan suuremmalla avoimuudella. Myös arvostuksen tulee näkyä organisaation käytännöissä. Avoimuuden lisääminen ei ole ongelmaton varsinkaan silloin, jos organisaatiossa todella on esimerkiksi suuria palkkaeroja saman työtehtävän sisällä. On selvää, ettei avoimuus voi tarkoittaa kaiken tiedon jakamista. Henkilöstön on kuitenkin tärkeää tietää pääperiaatteet, joista palkka muodostuu ja millä kriteereillä ylennyksiä ja koulutusmahdollisuuksia jaetaan. Myös arvostuksen tulee näkyä organisaation käytännöissä. Yksinkertaisin tapa on antaa henkilöstölle rakentavaa ja kannustavaa palautetta.

10.2 Sitoutumisaste komponenttikohtaisesti

Sitoutumisen kolmea pääkomponenttia tarkastellaan niin sanottuja tiukan sitoutumisen väittämiä hyödyntäen. Kuvasta 31 voidaan nähdä jokainen sitoutumisen komponentti ja kyseisen komponentin tiukan sitoutumisen väittämien pää- ja alaluokat. Affektiivisen

sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät kuuluvat kaikki pääluokkaan *Organisaatioon samaistuminen*. Tähän pääluokkaan kuuluu väittämiä kahdesta alaluokasta, jotka ovat *Yhteenkuuluvuuden tunne* ja *Halu pysyä organisaatiossa*. Normatiivisen sitoutumiskomponentin osalta tiukan sitoutumisen väittämät ovat kahdesta pääluokasta: *Sisäinen velvollisuudentunne* ja *Psykologinen sopimus*. *Sisäisen velvollisuudentunteen* alaluokat ovat *Yleinen lojaalius*, *Työntekijän lojaalius* ja *Kiitollisuudenvelka*, kun taas *Psykologisen sopimuksen* osalta tiukan sitoutumisen väittämät kuuluvat alaluokkaan *Henkilöiden väliset sopimukset*. Jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät jakaantuvat kolmeen pääluokkaan, jotka ovat *Työhön liittyvät sijoitukset*, *Työpaikan vaihtamisen mahdollisuudet* ja *Muuhun kuin työhön liittyvät sijoitukset*. *Työhön liittyvät sijoitukset* -pääluokkaan kuuluvat tiukan sitoutumisen väittämät jakaantuvat seuraaviin alaluokkiin: *Työn turvallisuus*, *Organisaatioon liittyvät kyvyt*, *Rahalliset edut*, *Lähtemisen hinta* ja *Ikäedut*. Kuva osoittaa, että pääluokalla *Työpaikan vaihtoehdot ja mahdollisuudet*, on alaluokka *Vaihtoehtojen saatavuus* ja pääluokalla *Muuhun kuin työhön liittyvät sijoitukset* puolestaan alaluokka *Vaihtoehtojen haluttavuus*. Väittäminen määrää vaihtelee niin sitoutumisen komponentin, pääluokan kuin alaluokan mukaan.

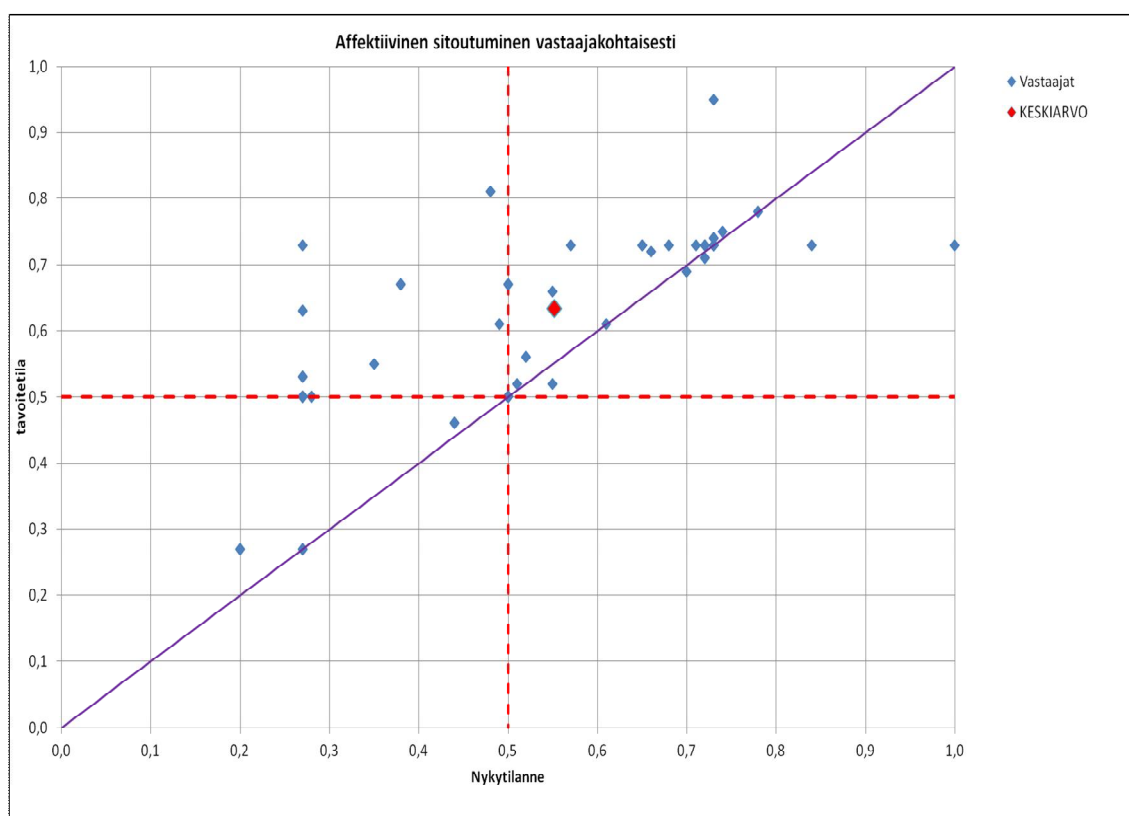


Kuva 31: Tiukan sitoutumisen pää- ja alaluokat (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

10.2.1 Sitoutumisaste affektiivisen sitoutumisen osalta

Affektiivisen sitoutumisen osalta tiukan sitoutumisen väittämät kuuluvat vain yhteen pääluokkaan, *Organisaatioon samaistuminen*. Alaluokkia on puolestaan kaksi: *Yhteenkuuluvuuden tunne* ja *Halu pysyä organisaatiossa*.

Kuvasta 32 voidaan nähdä jokaisen vastaajan osalta affektiivisen sitoutumisen aste. Yleisesti voidaan todeta nykytilanteen olevan melko hyvä sillä suurin osa vastauksista sijoittuu nelikentän kolmanteen neljännekseen. Vastaajista melko moni on kuitenkin sijoittunut myös nelikentän ensimmäiseen ja toiseen neljännekseen. Nämä vastaajat eivät ole arvioineet nykytilaa kovin positiiviseksi. Kuvasta voidaan nähdä myös selvästi hallitseva positiivinen jännite, joka joidenkin vastaajien kohdalla on melko korkea. Muutamien niiden vastaajien kohdalla, joiden vastaukset sijoittuvat kolmanteen neljännekseen, on havaittavissa negatiivinen luova jännite. Yhtään vastausta ei ole sijoittunut viimeiseen neljännekseen.



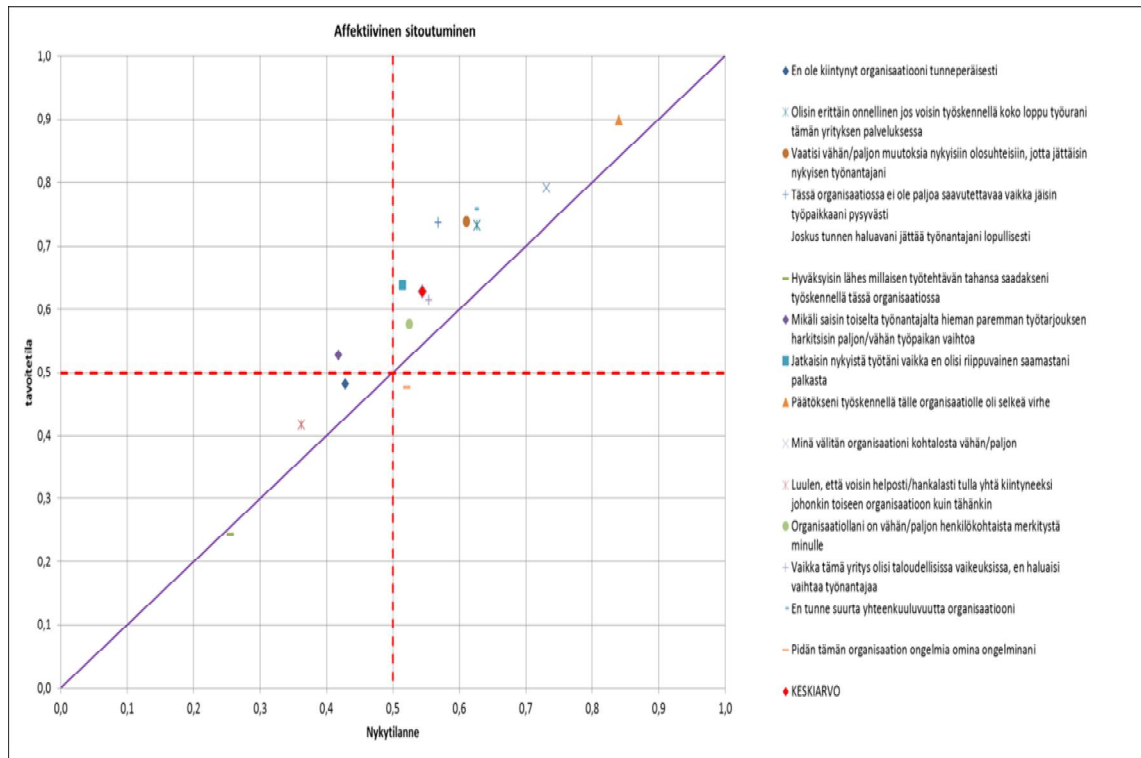
Kuva 32: Affektiivisen sitoutumisen taso vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/ Empiirinen Data)

Affektiivisen sitoutumisen osalta tiukka sitoutuminen koostuu taulukossa 3 esitettävistä väittämistä. Väittämän lisäksi taulukosta voidaan nähdä väittämän arviointiasteikko. Yhteensä affektiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämiä on 15 kappaletta.

Taulukko 3: Affektiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (Evolutelle/Helix /Empiirinen Data)

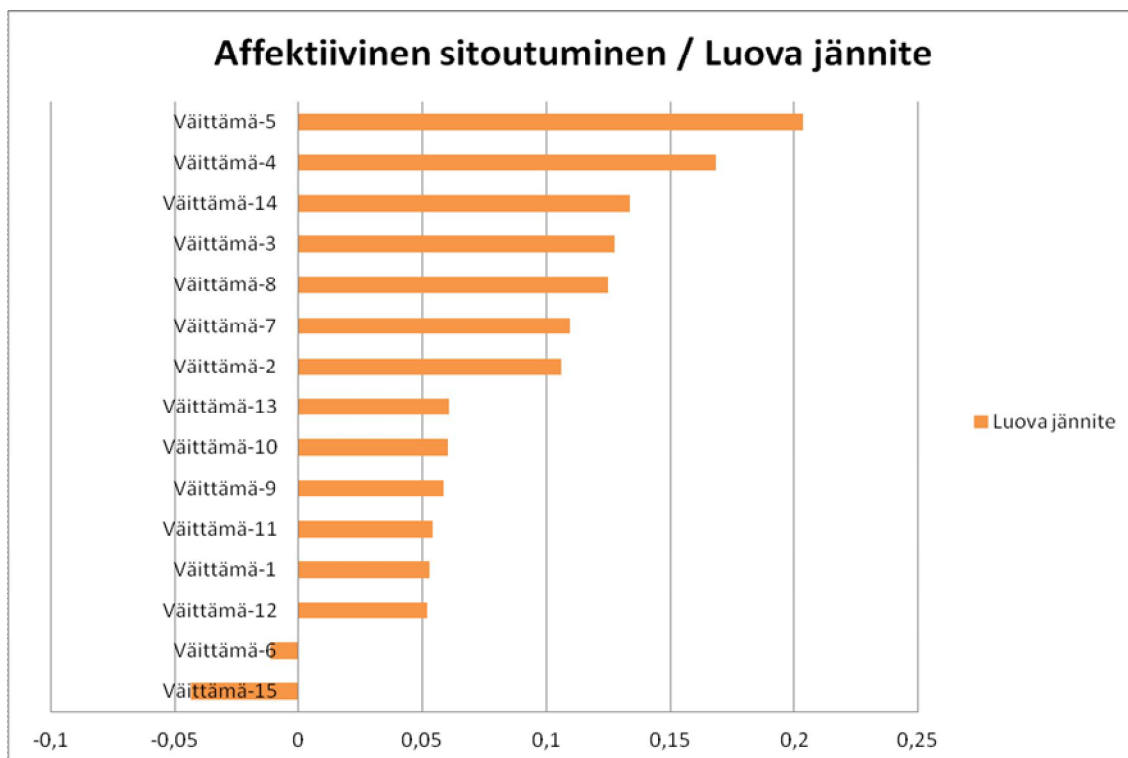
Väittäjä-1	En ole kiintynyt organisaatiooni tunneperäisesti - samaa mieltä / eri mieltä
Väittäjä-2	Olisin erittäin onnellinen jos voisin työskennellä koko loppu työurani tämän yrityksen palveluksessa - eri mieltä/ samaa mieltä
Väittäjä-3	Vaatisi muutoksia nykyisiin olosuhteisiin, jotta jättäisin nykyisen työnantajani - vähän / paljon
Väittäjä-4	Tässä organisaatiossa ei ole paljoa saavutettavaa vaikka jäisin työpaikkaani pysyvästi - samaa mieltä / eri mieltä
Väittäjä-5	Joskus tunnen haluavani jättää työnantajani lopullisesti - samaa mieltä / eri mieltä
Väittäjä-6	Hyväksyisin lähes millaisen työtehtävän tahansa saadakseni työskennellä tässä organisaatiossa - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-7	Mikäli saisin toiselta työnantajalta hieman paremman työtarjouksen harkitsisin työpaikan vaihtoa - vakavasti /en vakavasti
Väittäjä-8	Jatkaisin nykyistä työtäni vaikka en olisi riippuvainen saamastani palkasta - eri mieltä /samaa mieltä
Väittäjä-9	Päätökseni työskennellä tälle organisaatiolle oli selkeä virhet - samaa mieltä / eri mieltä
Väittäjä-10	Minä välitän organisaationi kohtalosta - erittäin vähän / erittäin paljon
Väittäjä-11	Luulen, että tulla yhtä kiintyneeksi johonkin toiseen organisaatioon kuin tähänkin - voim helposti / en helposti
Väittäjä-12	Organisaatiollani on henkilökohtaista merkitystä minulle - vähän / paljon
Väittäjä-13	Vaikka tämä yritys olisi taloudellisissa vaikeuksissa, en haluaisi vaihtaa työnantajaa - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-14	En tunne suurta yhteenkuuluvuutta organisaatiooni - samaa mieltä / eri mieltä
Väittäjä-15	Pidän tämän organisaation ongelmia omina ongelminani - eri mieltä / samaa mieltä

Kuvasta 33 voidaan tarkastella affektiivista sitoutumista väittämäkohtaisesti. Kuvassa näkyvä arvo on vastaajien keskiarvo kyseiselle väittämälle. Yleisesti voidaan todeta affektiivisen sitoutumisen olevan melko hyvällä tasolla. Vastaukset painottuvat kolmannen neljännekseen, joten väittämien nykytilat on arvioitu melko hyviksi. Kahden väittämän kohdalla luova jännite on lievästi negatiivinen. Muiden väittämien osalta luova jännite on positiivinen vaikkakaan ei kovin suuri. Luovia jännitteitä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kuvassa 34.



Kuva 33: Affektiiivinen sitoutuminen väittämäkohtaisesti (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Alla olevasta kuvasta 34 voidaan tarkastella luovia jännitteitä tarkemmin. Suurin luova jännite, arvo 0,2, on väittämällä viisi *Joskus tunnen haluavani jättää työnantajani lopullisesti*. Vastaajat ovat arvioineet väittämää asteikolla samaa mieltä/eri mieltä. Tuloksesta voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista ei tunne halua jättää työnantajaansa. Positiivinen luova jännite tarkoittaa tässä tapauksessa vastaajien kuitenkin toivovan tuntevansa nykyistä vähemmän halua lähteä työpaikastaan. Myös väittämä neljä, *Tässä organisaatiossa ei ole paljoa saavutettavaa vaikka jäisin työpaikkaani pysyvästi*, on saanut melko suuren luovan jännitteen arvon ollessa 0,17. Vastaajista hieman yli puolet on väittämän kanssa eri mieltä eli he uskovat saavutettavaa olevan organisaatiossa mutta toivoisivat sitä olevan nykyistä enemmän.



Kuva 34: Affektiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen luovat jännitteet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuvasta 34 nähdään selkeästi väittämät, joiden osalta affektiivisen sitoutumisen väittämien kohdalla luova jännite on jäänyt negatiiviseksi. Negatiiviset luovat jännitteet ovat kahdella väittämällä, väittämällä 15 ja kuusi. Väittämän 15 luovan jännitteen arvo on -0,04 ja väittämän kuusi -0,01 eli luovat jännitteet eivät ole kovin suuria. Väittämässä 15 vastaajat arvioivat seuraavaa: *Pidän tämän organisaation ongelmia omina ongelminani* asteikolla eri mieltä/samaa mieltä. Vastaajat arvioivat pitävänsä organisaation ongelmia ominaan melko paljon. Väittämän kohdalla oleva negatiivinen luova jännite tarkoittaa henkilöstön olevan tilanteeseen lievästi tyytymättömiä. He eivät ole tyytyväisiä tilanteeseen, jossa kokevat pitävänsä organisaation ongelmia liian henkilökohtaisina ja toivoisivat välittävänsä niistä ikään kuin omina ongelminaan nykyistä vähemmän. Väittämässä kuusi vastaajat arvioivat seuraavaa väittämää: *Hyväksyisin lähes millaisen työtehtävän tahansa saadakseni työskennellä tässä organisaatiossa - eri mieltä/samaa mieltä*. Vastaajat eivät olleet väittämän kanssa samaa mieltä eli heille ei kelpaisi mikä tahansa organisaatiossa tarjottava työ. Negatiivinen luova jännite tämän väittämän kohdalla kertoo siitä, että vastaajat toivoisivat heillä olevan nykyistä enemmän ikään kuin neuvotteluvoimaa kieltäytyä "mistä tahansa työtehtävästä". Mitä tahansa tehtävää ei haluta tehdä vaan siitä syystä, että saadaan säilyttää paikka nykyisessä organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa toivetta, ettei olisi tarvetta työpaikan säilyttämisen takia tyytyä mihin tahansa työhön vaan oltaisiin tilanteessa, jossa voisi valita työtehtävänsä vaikka se saattaisi tarkoittaa organisaation vaihtoa. Tämän väittämän osalta negatiivinen jännite jää

kuitenkin hyvin pieneksi ja lisäksi on huomioitava, ettei välttämättä ole negatiivista, että henkilöstö arvostaa työn sisältöä.

Kokonaisuutena tarkasteltaessa affektiivisen sitoutumisen osalta henkilöstön sitoutuminen on melko hyvä. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön pysyvän yrityksessä pääsääntöisesti omasta halustaan. Positiivinen luova jännite kertoo henkilöstöllä olevasta toivosta ja energiasta kehittää asioita nykyisestä kohti heillä olevaa tavoitetta. Positiivinen luova jännite siis toimii energialähteenä, voimavarana, joka yritysjohton tulisi ymmärtää ottaa käyttöön. Erityisen tärkeää on huomioida tekijät, joiden osalta luova jännite on suurin tai negatiivinen. Tämän tutkimuksen kohdalla suurin luova jännite oli väittämällä, jossa henkilöstö arvioi halukkuuttaan jättää työnantaja lopullisesti ja todettiin henkilöstön toivovan kokevansa kyseisistä halukkuutta nykyistä vähemmän. Onkin tärkeää pohtia, mitkä mahdollisesti ovat niitä tilanteita, jossa henkilöstölle syntyy ajatuksia organisaation jättämisestä. Toisaltaan on pyrittävä ymmärtämään syyt, miksi organisaatiossa pysytään mahdollisista työn lopettamishalukkuuden tunteista huolimatta. Yritysjohton tulee pyrkiä vähentämään tai mahdollisuuksien mukaan poistamaan niitä tekijöitä, jotka herättävät henkilöstössä työpaikan jättämishalukkuutta ja tukea ja edistää kaikkea sitä, mikä vahvistaa halua jäädä organisaatioon. Myös väittämän neljä *Tässä organisaatiossa ei ole paljon saavutettavaa vaikka jäisin työpaikkaani pysyvästi - samaa mieltä / eri mieltä* osalta voidaan todeta lähes samaa. Henkilöstö toivoo tunnetta voivansa saavuttaa enemmän vaikka he pysyisivät nykyisessä organisaatiossa loppu elämänsä. Yritysjohton on mietittävä, mitä henkilöstö haluaa saavuttaa ja miten näiden tavoitteiden saavuttamista voidaan tukea.

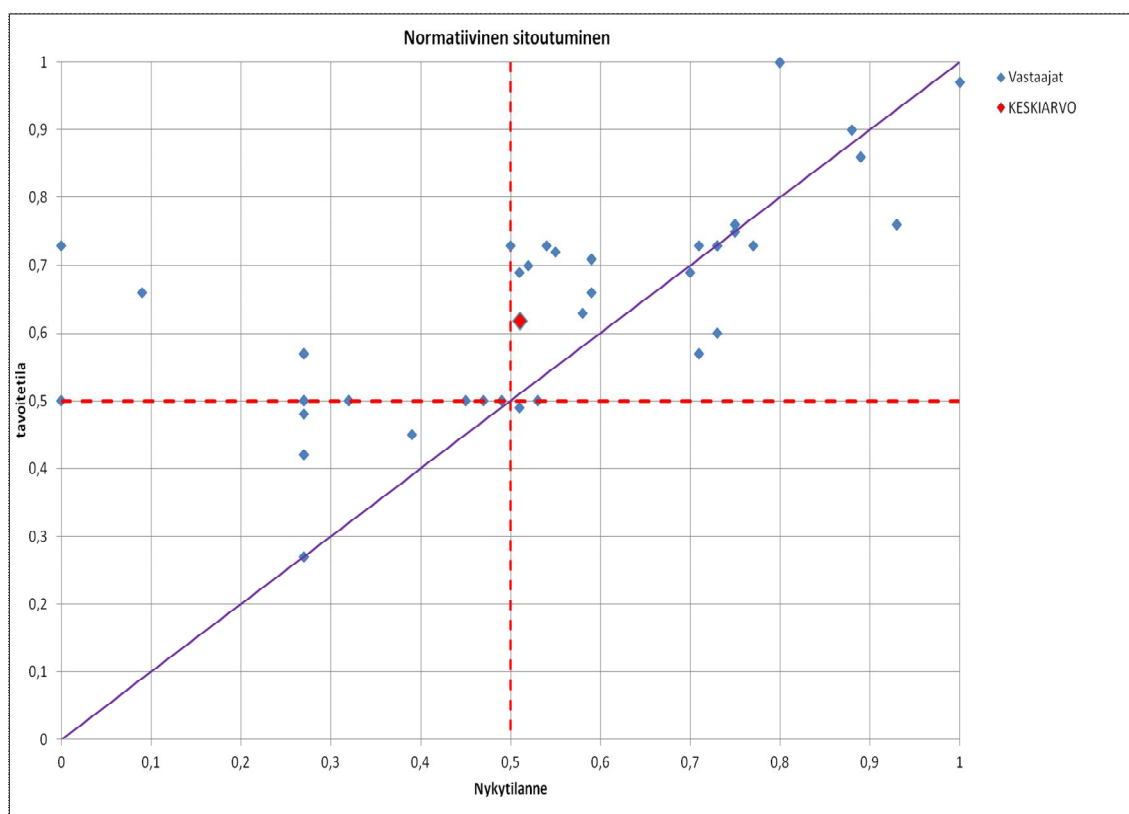
Negatiivisten luovien jännitteiden huomioiminen on erittäin tärkeää. Organisaation kannalta on tietenkin hyvä, että henkilöstö ottaa siinä olevat ongelmat tosissaan. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin liiallinen murehtiminen, joka saattaa johtaa stressiin ja väsymykseen, joka ei enää millään lailla hyödytä organisaatiota vaan heikentää sen resursseja. Tutkimus osoitti henkilöstön toivovan murehtivansa organisaation ongelmia nykyistä vähemmän. Yritysjohton on mietittävä, onko keinoja vähentää mahdollista stressiä poistamatta sitä, että ongelmat otettaisiin jatkossakin toisissaan. On löydettävä keino sitouttaa henkilöstö ratkaisemaan organisaation ongelmia väsyttämättä kuitenkaan niillä itseään. Eräs ratkaisu voi olla yksittäisten ihmisten vastuun vähentäminen käyttämällä esimerkiksi tiimejä, jotka jakavat vastuun yhteisesti.

10.2.2 Sitoutumisaste normatiivisen sitoutumisen osalta

Normatiivisen sitoutumisen osalta tiukan sitoutumisen väittämät kuuluvat kahteen pääluokkaan, jotka ovat *Sisäinen velvollisuudentunne* ja *Psykologinen sopimus*. Alaluokkia on yhteensä neljä, joista kolme kuuluu sisäisen velvollisuuden tunteen alle ja yksi psykologiseen sopimukseen. Sisäisen velvollisuuden tunteen alaluokat ovat *Yleinen lojaali-*

us, Työntekijän lojaalius ja Kiitollisuuden velka. Alaluokka Henkilöiden väliset sopimukset kuuluu psykologisen sopimuksen alle.

Kuvasta 35 nähdään jokaisen yksittäisen vastaajan osalta hänen normatiivisen sitoutumisensa aste. Suurin osa vastaajista sijoittuu nelikentän kolmanteen neljännekseen eli he ovat arvioineet nykytilanteen melko hyväksi. Lisäksi neljä vastaajaa sijoittuu ensimmäiseen neljännekseen, kolme toiseen ja kuusi vastaajaa ensimmäisen ja toisen neljänneksen väliin. Lisäksi yksi vastaaja sijoittuu niukasti neljänteen neljännekseen ja yksi vastaaja kolmannen ja neljännen neljänneksen väliin. Nämä vastaajat eivät ole arvioineet nykytilannetta kovin positiiviseksi. Vastaajien luovat jännitteet ovat jakautuneet voimakkaasti. Muutamalla vastaajalla luovat jännitteet ovat hyvin voimakkaasti positiivisia, kun taas osalla vastaajista luova jännite on negatiivinen. Lisäksi on huomioitava monen vastaajan kohdalla luovan jännitteen olevan hyvin heikkoa, oli se sitten lievästi positiivista tai negatiivista.



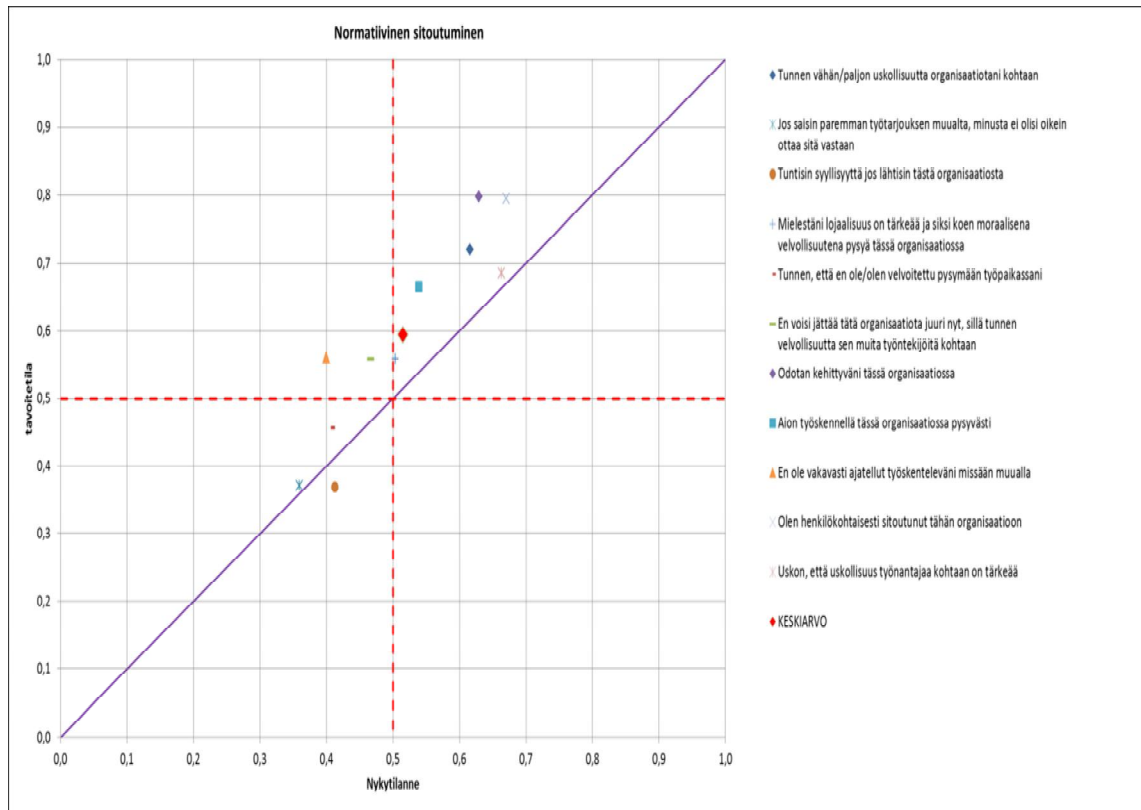
Kuva 35: Normatiivisen sitoutumisen aste vastaajakohtaisesti (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Taulukko 4 esittää normatiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät ja väittämien arviointiasteikot. Yhteensä väittämiä on 11 kappaletta.

Taulukko 4: Normatiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (Evolutell/ Helix/Empiirinen Data)

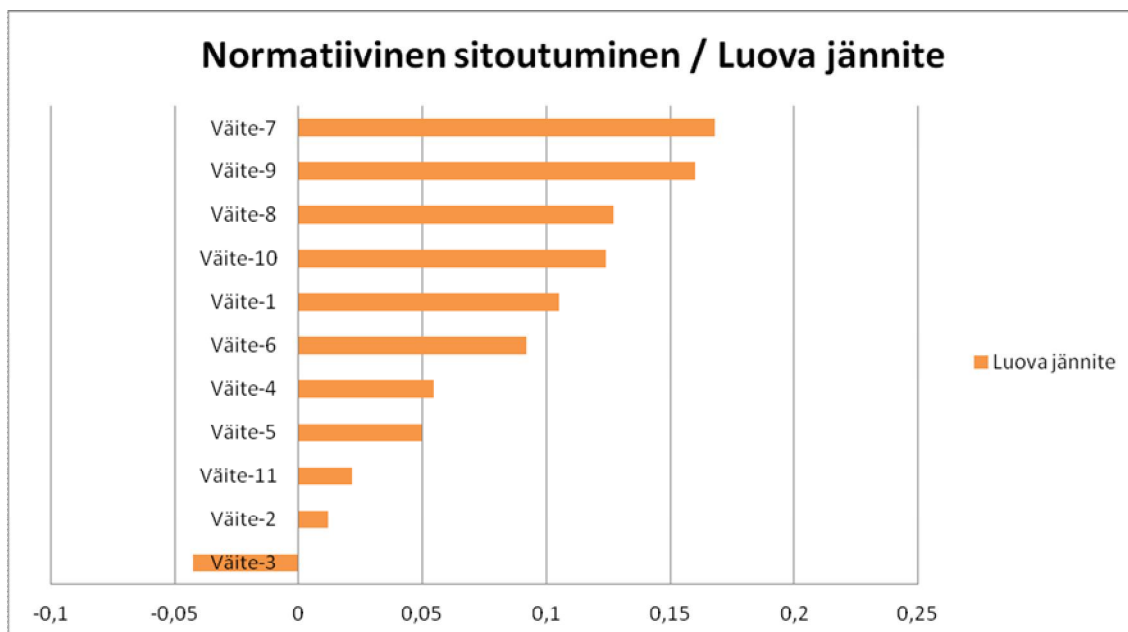
Väittäjä-1	Tunnen uskollisuutta organisaatiotani kohtaan - hyvin vähän / hyvin paljon
Väittäjä-2	Jos saisin paremman työtarjouksen muualta, minusta ei olisi oikein ottaa sitä vastaan - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-3	Tuntisin syyllisyyttä jos lähtisin tästä organisaatiosta - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-4	Mielestäni lojaalisuus on tärkeää ja siksi koen moraalisen velvollisuutena pysyä tässä organisaatiossa - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-5	Tunnen, että pysymään työpaikassani - en ole velvoitettu/ olen velvoitettu
Väittäjä-6	En voisi jättää tätä organisaatiota juuri nyt, sillä tunnen velvollisuutta sen muita työntekijöitä kohtaan - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-7	Odotan kehittyväni tässä organisaatiossa - en lainkaan / huomattavasti
Väittäjä-8	Aion työskennellä tässä organisaatiossa pysyvästi - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-9	En ole vakavasti ajatellut työskenteleväni missään muualla - eri mieltä / samaa mieltä
Väittäjä-10	Olen henkilökohtaisesti sitoutunut tähän organisaatioon - en lainkaan/ täysin
Väittäjä-11	Uskon, että uskollisuus työnantajaa kohtaan on tärkeää - eri mieltä / samaa mieltä

Kuva 36 osoittaa, että väittämäkohtaisesti tarkasteltuna kyselyyn vastanneiden väittämäärviot painottavat nelikentän kolmanteen neljännekseen, mikä tarkoittaa vastanneiden arvioineen väittämien nykytilanteen olevan melko hyvä. Lisäksi kaksi väittämää sijoittuu toiseen neljännekseen ja kolme ensimmäiseen, jolloin myöskään nykytilannetta ei ole arvioitu yhtä hyväksi kuin kolmanteen neljännekseen sijoittuneiden osalta. Toiseen tai kolmanteen neljännekseen arvioitujen väittämien osalta myös luovat jännitteet ovat positiivisia. Kolmen väittämän osalta yhdellä väittämällä luova jännite on jäänyt lievästi negatiiviseksi. Väittämät, joiden osalta tutkimukseen osallistuneet eivät ole nähneet nykytilannetta kovin positiivisena, ovat väittämät kaksi, kolme, viisi, kuusi ja yhdeksän (taulukko 4).



Kuva 36: Normatiivinen sitoutuminen väittämäkohtaisesti (Evolutell/Helix/Empiirinen Data)

Luovia jännitteitä voidaan tarkastella tarkemmin alla olevan kuvan 37 avulla. Yleisesti voidaan huomata, etteivät luovat jännitteet ole kovinkaan korkeita. Korkein luova jännite, arvo 0,17, on väittämällä seitsemän *Odotan kehittyväni tässä organisaatiossa*. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka henkilöstö kokee nykytilankin melko hyväksi, se toivoo kuitenkin lisää kehitysmahdollisuuksia. Väittämällä yhdeksän, *En ole vakavasti ajatellut työskenteleväni missään muualla*, luovan jännitteen arvo on 0,16. Tämän väittämän kohdalla nykytilanteen arvo on 0,4 eli vastaajat ovat pohtineet mahdollisuutta muualla työskentelyyn. He kuitenkin toivoisivat voivansa olla miettimättä sellaista mahdollisuutta. Negatiivinen luova jännite, arvo -0,04 on väittämällä kolme *Tuntisin syyllisyyttä, jos lähtisin tästä organisaatiosta*. Tämä tarkoittaa, että vastaajat toivoisivat tuntevansa vähemmän syyllisyyttä, mikäli mahdollisesti siirtyisivät nykyisestä organisaatiosta toiseen.



Kuva 37: Normatiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen luovat jännitteet (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Kokonaisuutena tarkasteltuna normatiivisen sitoutumisen nykytilanne on melko hyvä vaikka osa vastaajista ja väittämistä onkin nelikentän ensimmäisessä ja toisessa neljänneksessä. Luovat jännitteet ovat samoin pääsääntöisesti positiivisia vaikka yksittäisiä negatiivisiakin luovan jännitteen arvoja löytyy. Yritysjohdon on hyvä jälleen huomioida vähintään sekä suurimmat luovat jännitteet että ne väittämät, joissa luova jännite on jäänyt negatiiviseksi. Suurin luova jännite oli väittämällä, jossa piti arvioida kehitysmahdollisuuksia. Vaikka nykytilanteen arvioitiin olevan melko hyvä, asiaan toivottiin parannusta. Tämä kertoo henkilöstön olevan halukas oppimaan ja kasvattamaan osaamistaan. Onkin tärkeää miettiä, miten henkilöstön osaamista ja kompetenssia voidaan jatkuvasti kehittää ja miten voidaan ylläpitää ilmapiiriä, jossa kouluttautumista ja ammattitaidon lisäämistä arvostetaan. Henkilöstöllä oleva aito omaehtoinen kehittymishalukkuus on voimavara, joka pitäisi osata hyödyntää. Organisaatioissa voidaan esimerkiksi järjestää sisäisiä koulutuksia tai henkilöstön omaehtoista kouluttautumista voidaan tukea hyödyllisillä ulkopuolisilla kursseilla tai tarjoamalla mahdollisuus tiettyyn määrän opiskelua tai kurssituksia työajan puitteissa.

Toinen esiin noussut väittämä koski henkilöstön ajatuksia toisessa yrityksessä työskentelemisestä. Vastausten mukaan henkilöstö on pohtinut vakavasti mahdollisuutta työskennellä toisessa yrityksessä, minkä pitäisi olla yritysjohdolle hälyttävä signaali. Henkilöstö ei kuitenkaan toivoisi miettivänsä työpaikan vaihtoa, joten onkin etsittävät syitä, miksi he kokevat tarvetta asiaa pohtia, jos he eivät kuitenkaan haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Onko mahdollista, että henkilöstö kokee työtilanteensa uhatuksi ja kokevat siksi

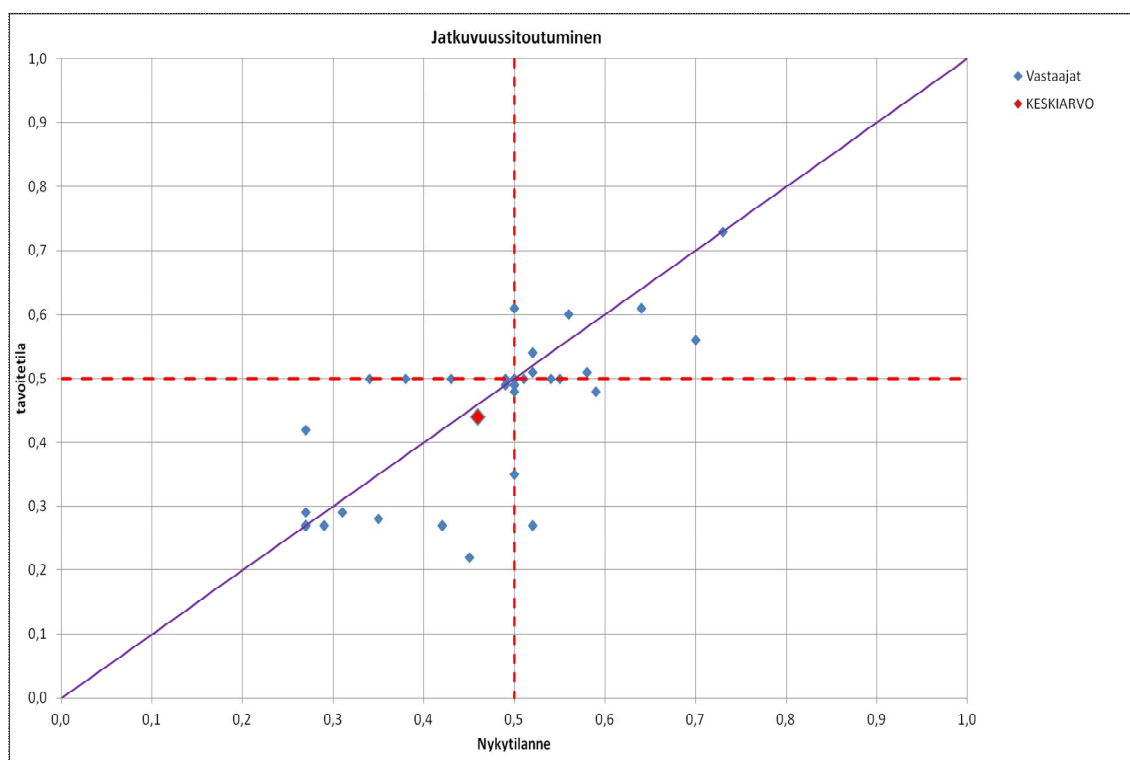
olevansa pakotettuja miettimään myös muita vaihtoehtoja. Henkilöstöllä saattaa myös olla toive työtehtäviä koskevista muutoksista ja he voivat ajatella toivomuksiaan vastaavia töitä löytyvän helpommin jostain toisesta yrityksestä. Yritysjohdolle olisi kuitenkin tärkeää löytää syyt siihen, miksi työnantajan vaihtoa pohditaan nyt, kun henkilöstö edelleen toivoo, ettei työpaikkaa tarvitsisi vaihtaa.

Väitteen kolme *Tuntisin syyllisyyttä, jos lähtisin organisaatiosta* negatiivisesta luovasta jännitteestä voidaan päätellä henkilöstön tuntevan velvollisuutta pysyä nykyisessä työsuhteessaan. Tämä velvollisuus tuntuu kuitenkin sitovalta ja sitä haluttaisiin vähentää.

10.2.3 Sitoutumisaste jatkuvuussitoutumisen osalta

Jatkuvuussitoutumisen niin sanotut tiukan sitoutumisen väittämät jakaantuvat kolmeen pääluokkaan ja seitsemään alaluokkaan. Pääluokkaan *Työhön liittyvät sijoitukset* kuuluvat alaluokat *Työn turvallisuus*, *Organisaatioon liittyvät riskit*, *Rahalliset edut*, *Lähtemisen hinta* ja *Ikäedut*. Pääluokan *Työpaikan vaihtoehdot ja mahdollisuudet* alle kuuluu alaluokka *Vaihtoehtojen saatavuus* kun taas pääluokassa *Muuhun kuin työhön liittyvät sijoitukset* on alaluokka *Vaihtoehtojen haluttavuus*.

Kuvassa 38 nähdään jatkuvuussitoutuminen jokaisen yksittäisen vastaajan osalta. Nelikentässä voidaan huomata kaksi painopistettä, jotka ovat ensimmäisessä ja kolmannessa neljänneksessä. Hyvin moni vastaaja sijoittuu lisäksi näiden neljänneksien keskivaiheelle. Osa vastaajista siis kokee nykytilanteen melko hyvänä ja osa puolestaan ei kovin hyvänä. Lisäksi kaksi vastaajaa on sijoittunut nelikentän neljänteen neljännekseen. Myös luovan jännitteen osalta voidaan havaita jakautuneisuutta: osalla vastaajista luova jännite on positiivinen, osalla negatiivinen.



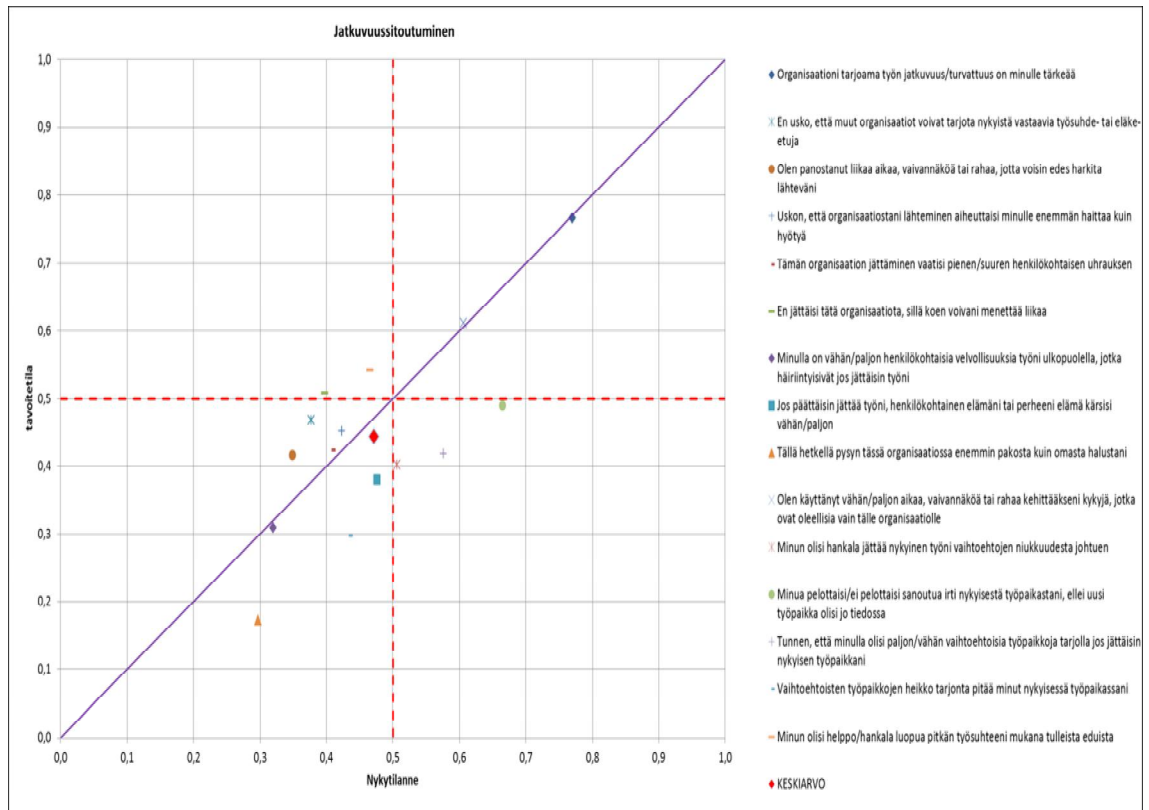
Kuva 38: Jatkuvuussitoutumisen aste vastaajakohtaisesti (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Taulukkoon 5 on listattu tiukan sitoutumisen väittämät jatkuvuussitoutumisen osalta. Lisäksi taulukosta nähdään väittämissä käytössä ollut arviointiasteikko. Yhteensä jatkuvuussitoutumisen osalta tiukan sitoutumisen väittämiä on 15 kappaletta.

Taulukko 5: Jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (Evolutelle/Helix/
Empiirinen Data)

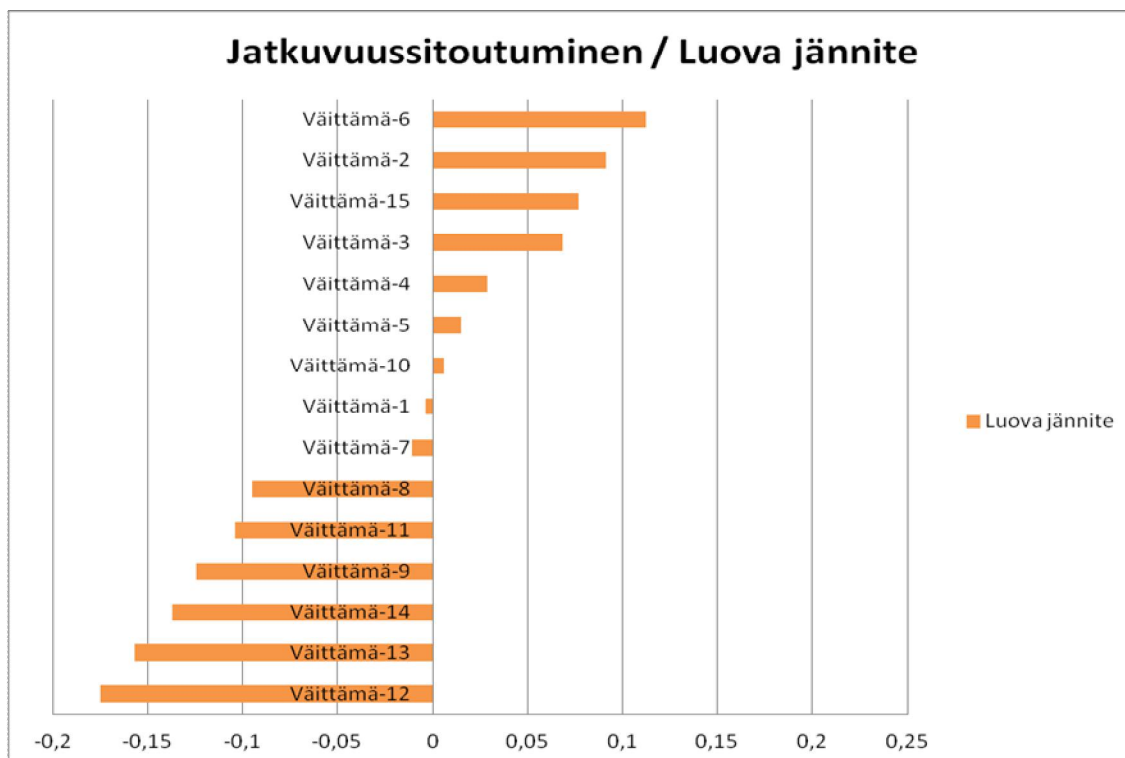
Väittämä-1	Organisaationi tarjoama työn jatkuvuus/turvattuus on minulle tärkeää - ei ollenkaan / erittäin paljon
Väittämä-2	En usko, että muut organisaatiot voivat tarjota nykyistä vastaavia työsuhte- tai eläke-etuja - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-3	Olen panostanut liikaa aikaa, vaivannäköä tai rahaa, jotta voisin edes harkita lähteväni - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-4	Uskon, että organisaatiostani lähteminen aiheuttaisi minulle enemmän haittaa kuin hyötyä - ei ollenkaan / ehdottomasti
Väittämä-5	Tämän organisaation jättäminen vaatisi henkilökohtaisen uhrauksen - minimaalisen / merkittävän
Väittämä-6	En jättäisi tätä organisaatiota, sillä koen voivani menettää liikaa - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-7	Minulla on ... henkilökohtaisia velvollisuuksia työni ulkopuolella, jotka häiriintyisivät jos jättäisin työni - vähän / paljon
Väittämä-8	Jos päättäisin jättää työni, henkilökohtainen elämäni tai perheeni elämä kärsisi - ei yhtään / merkittävästi
Väittämä-9	Tällä hetkellä pysyn tässä organisaatiossa enemmän pakosta kuin omasta halustani - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-10	Olen käyttänyt aikaa, vaivannäköä tai rahaa kehittääkseni kykyjä, jotka ovat oleellisia vain tälle organisaatiolle - vähän / paljon
Väittämä-11	Minun olisi hankala jättää nykyinen työni vaihtoehtojen niukkuudesta johtuen - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-12	Minua sanoutua irti nykyisestä työpaikastani, ellei uusi työpaikka olisi jo tiedossa - ei pelota / pelottaa
Väittämä-13	Tunnen, että minulla olisi vaihtoehtoisia työpaikkoja tarjolla jos jättäisin nykyisen työpaikkani - monia / harvoja
Väittämä-14	Vaihtoehtojen työpaikkojen heikko tarjonta pitää minut nykyisessä työpaikassani - ei / täysin
Väittämä-15	Minun olisi luopua pitkän työsuhteeni mukana tulleista eduista - helppo / hankala

Tarkasteltaessa jatkuvuussitoutumista väittämäkohtaisesti (kuva 39) havaitaan vastausten painottuvan ensimmäiseen neljännekseen, eli väittämien nykytilannetta ei ole arvioitu kovin hyviksi. Lisäksi jokaiseen muuhun nelikentän neljännekseen on sijoittunut muutama väittämä. Väittämien osalta luovat jännitteet ovat jakaantuneet voimakkaasti: suunnilleen puolet väittämistä on saanut positiivisen luovan jännitteen ja toinen puoli negatiivisen. Kuvasta nähdään myös luovien jännitteiden olevan melko vähäisiä.



Kuva 39: Jatkuvuussitoutuminen väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuva 40 havainnollistaa tarkemmin jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämien luovia jännitteitä. Seitsemän väittämän kohdalla luova jännite on positiivinen ja kahdeksan kohdalla negatiivinen. Lisäksi voidaan nähdä negatiivisten luovien jännitteiden saavan positiivisia suurempia arvoja. Positiivisen jännitteen osalta luovien jännitteiden arvot jäävät melko pieniksi. Suurimman arvon 0,11 on saanut väittämä kuusi *En jättäisi tätä organisaatiota, sillä koen voivani menettää liikaa*. Vastausten nykytilanteen arvo on 0,4, joka tarkoittaa kyseisen väittämän kohdalla henkilöstön ajattelevan, etteivät he kokisi menettävänsä kovinkaan paljon, vaikka vaihtaisivat organisaatiota. Kun lisäksi huomioidaan väittämän luova jännite, voidaan todeta henkilöstön toivovan, että mahdollinen organisaation vaihto toisi suurempia menetyksiä. Muut tiukan sitoutumisen väittämien positiiviset luovat jännitteet ovat jääneet alle 0,1:en.



Kuva 40: Jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen luovat jännitteet (Evolutelle/Helix /Empiirinen Data)

Suurin negatiivinen luova jännite on väittämällä 12: *Minua ei pelota/pelottaa sanoutua irti nykyisestä työpaikastani, ellei uusi työpaikka olisi jo tiedossa* ja väittämän luovan jännitteen arvo on -0,18. Henkilöstö siis toivoo, ettei työstä irtisanoutuminen ilman uutta työpaikkaa tuntuisi niin pelottavalta kuin se tällä hetkellä heistä tuntuu. Väittämässä 13, jonka luovan jännitteen arvo on -0,16, kysyttiin henkilöstön arviota vaihtoehtoisista työpaikoista, mikäli nykyinen työpaikka jätettäisiin. Henkilöstö kokee, ettei vaihtoehtoisia työpaikkoja juuri ole tarjolla ja niitä toivottaisiin enemmän. Väittämän 14 *Vaihtoehtoisten työpaikkojen heikko tarjonta pitää minut nykyisessä työpaikassani - ei / täysin* mukaan henkilöstö ei kuitenkaan ole nykyisessä työpaikassaan pelkästään vaihtoehtojen vähäisyyden vuoksi. Henkilöstö haluaisi kuitenkin enemmän syitä pysyä nykyisessä organisaatiossa kuin pelkästään työtarjonnan puute. Muut negatiivisen luovan jännitteet tukevat näitä väittämiä.

Yleisesti jatkuvuussitoutumisen osalta tilanne ei tutkimuksen mukaan ole erityisen hyvä. Henkilöstö kaipaa selvästi enemmän työmahdollisuuksia ja juuri niiden vähäisyys osittain pakottaa henkilöstöä pysymään nykyisessä työpaikassaan. Henkilöstö toivoisi enemmän mahdollisuuksia työpaikan vaihtoon ja he toivovat mahdollisen työpaikan vaihdon olevan helpompaa niin henkilökohtaisista kuin perheeseenkin liittyvistä syistä johtuen. Vastauksista näkyy kuitenkin se, ettei henkilöstö haluaisi olla työssään pelkästään olosuhteiden pakosta vaan he toivovat syitä olevan enemmänkin. He toivovat mah-

dollisen työn vaihdon olevan heille vaikeampaa, vaikka vaihtoehtoja olisi tarjolla enemmän kuin mitä he tällä hetkellä ajattelevat niitä olevan.

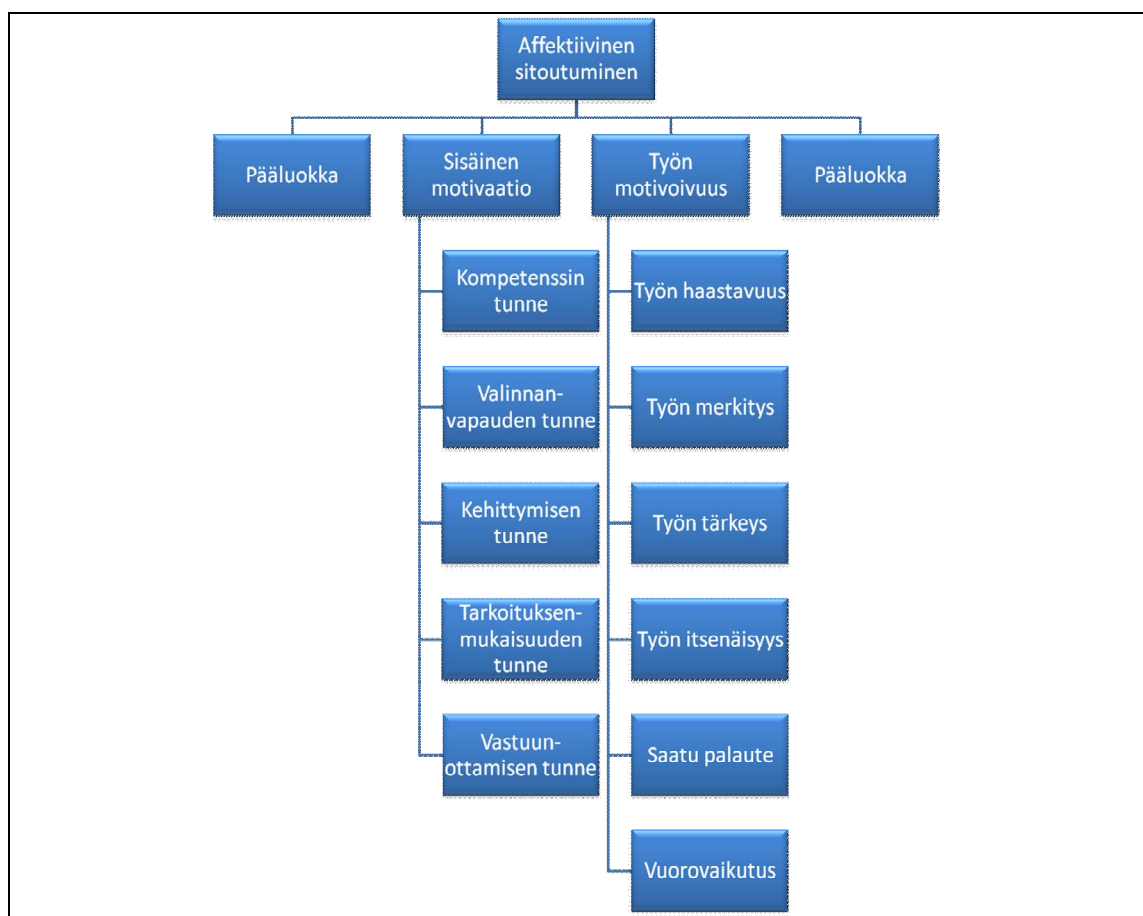
10.2.4 Yhteenveto sitoutumisasteesta

Verrattaessa sitoutumisen kolmea komponenttia, affektiivista, normatiivista ja jatkuvuussitoutumista, huomataan affektiivisen sitoutumisen osalta tilanteen olevan paras ja jatkuvuussitoutumisen osalta puolestaan heikoin ja normatiivisen sitoutumisen jäävän näiden väliin. Pääsääntöisesti siis voidaan todeta henkilöstön olevan työsuhteessaan omasta halustaan. He kokevat myös velvollisuutta jäädä nykyiseen organisaatioonsa. Vaikka henkilöstö pääsääntöisesti haluaa olla nykyisessä organisaatiossaan, he samalla toivovat enemmän mahdollisuuksia työpaikan vaihtoon. He toivovat mahdollisen työpaikan vaihdon olevan helpompaa, mitä he nyt kokevan sen olevan.

Pelkästään jatkuvuussitoutumista tarkastelemalla sitoutumisaste näyttää melko heikolta, mutta tilanne paranee, kun huomioidaan muut sitoutumiskomponentit. Se, että henkilö toivoo työvaihtoehtoja olevan runsaammin ja mahdollisen työpaikan vaihdon olevan helpompaa, ei yksiselitteisesti tarkoita, että työpaikkaa halutaan vaihtaa. Se ei myöskään tarkoita, että se vaihdettaisiin, vaikka tulisikin mahdollisuus. Tästä huolimatta jatkuvuussitoutumisen melko heikko tulos olisi syytä ottaa vakavasti. Kyse on enemmänkin siitä, miten voidaan varmistaa henkilöstön halukkuus pysyä nykyisessä työpaikassaan silloinkin, kun muita vaihtoehtoja olisi runsaasti tarjolla eikä työpaikan vaihto aiheuttaisi ongelmia ammatillisesti, taloudellisesti tai sosiaalisesti. Kyse on keinoista vahvistaa affektiivista sitoutumista tukemalla siihen liittyviä tekijöitä ja poistamalla tutkimuksessa esiin nousseita ongelmakohtia. Tarkasteltaessa pelkästään sitoutumista huomattiin henkilöstön kokeva tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta koskien palkkoja ja muita etuuksia sekä kouluttamista, kehittämistä ja urakehitystä. Lisäksi henkilöstö ei koe saavansa palautetta ja he tuntevat, etteivät tule huomioduksi riittävästi. Yritysjohdon on tärkeää miettiä, miten näihin asioihin voidaan puuttua.

10.3 Motivaatioaste

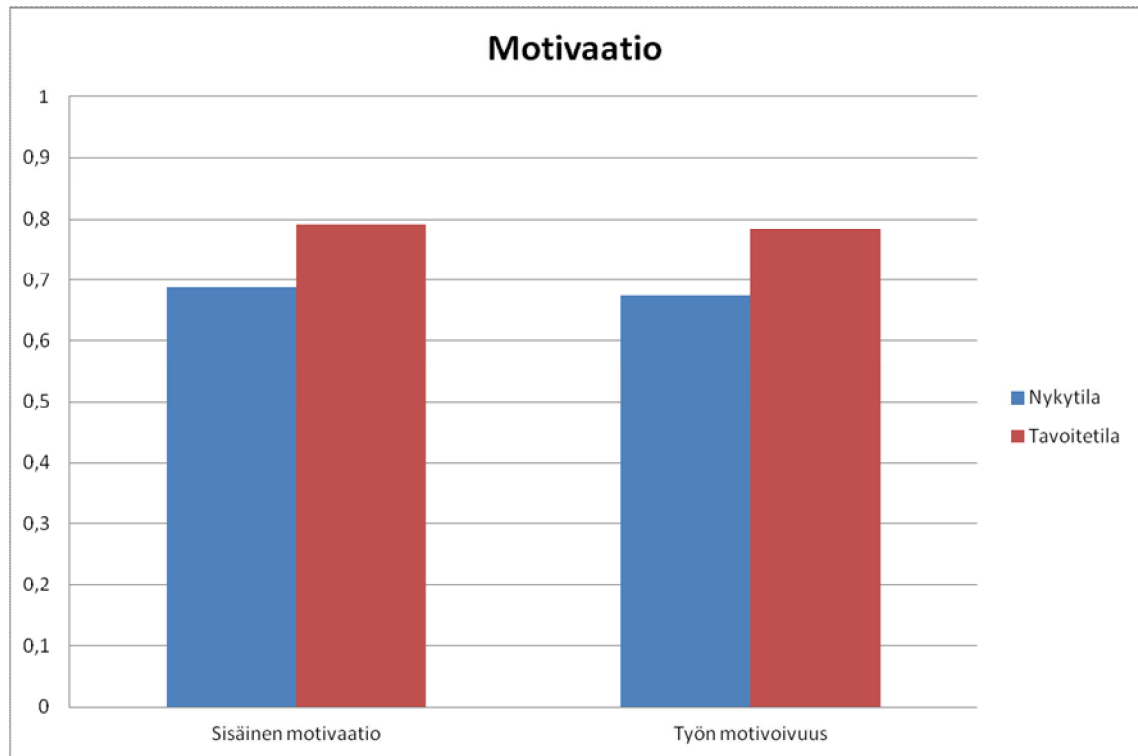
Tässä tutkimuksessa motivaation katsotaan kuuluvan affektiiviseen sitoutumiseen osa-alueeksi. Motivaatiota mitataan kahdella ulottuvuudella, sisäisellä motivaatiolla ja työn motivoivuudella ja ne ovat molemmat affektiivisen sitoutumisen pääluokkia. Kuva 42 havainnollistaa tilannetta. Ylimmällä tasolla on affektiivinen sitoutuminen, joka jakaantuu pääluokkiin. Sekä sisäinen motivaatio että työn motivoivuus jakaantuvat useaan alaluokkaan, jotka nähdään kuvassa 41. Alaluokat puolestaan koostuvat useasta väittämästä, joita vastaajat arvioivat.



Kuva 41: Motivaatio osana affektiivista sitoutumista (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Kuvassa 42 nähdään motivaation yleistilanne T-osastolla. Sekä sisäisen että ulkoisen motivaation nykytilanteet on arvioitu melko hyviksi. Sisäisen motivaation nykytilaksi on arvioitu 0,69 ja työn motivoivuuden 0,67. Tavoitetila on sisäisen motivaation osalta 0,79 ja työn motivoivuuden osalta 0,78. Sisäisen motivaation luova jännite on hieman

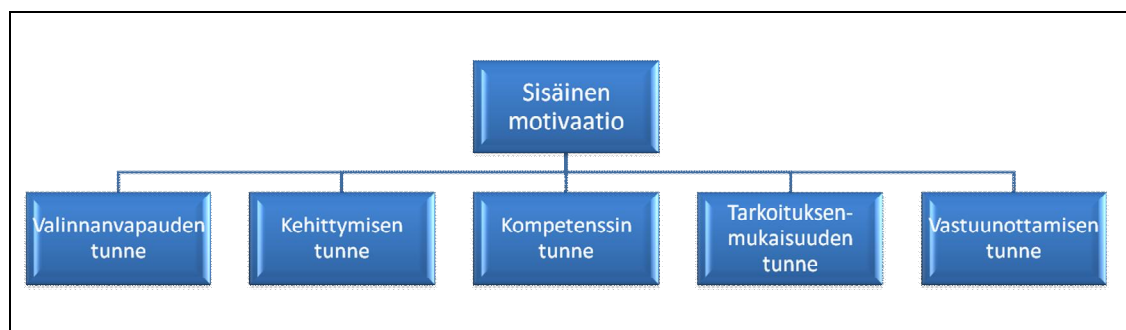
työn motivoivuutta pienempi. Työn motivoivuus on saanut arvon 0,11 ja sisäinen motivaatio arvon 0,10. Käytännössä tämä siis tarkoittaa henkilöstön olevan melko motivoitunutta. He ovat motivoituneita sisäisesti ja he kokevat työnsä olevan motivoivaa. Luovat jännitteet ovat positiivisia mutta eivät merkittävän suuria. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö on melko tyytyväinen tilanteeseen mutta toivoo asioiden voivan olla hieman paremminkin.



Kuva 42: Motivaation yleistilanne T-osastolla (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

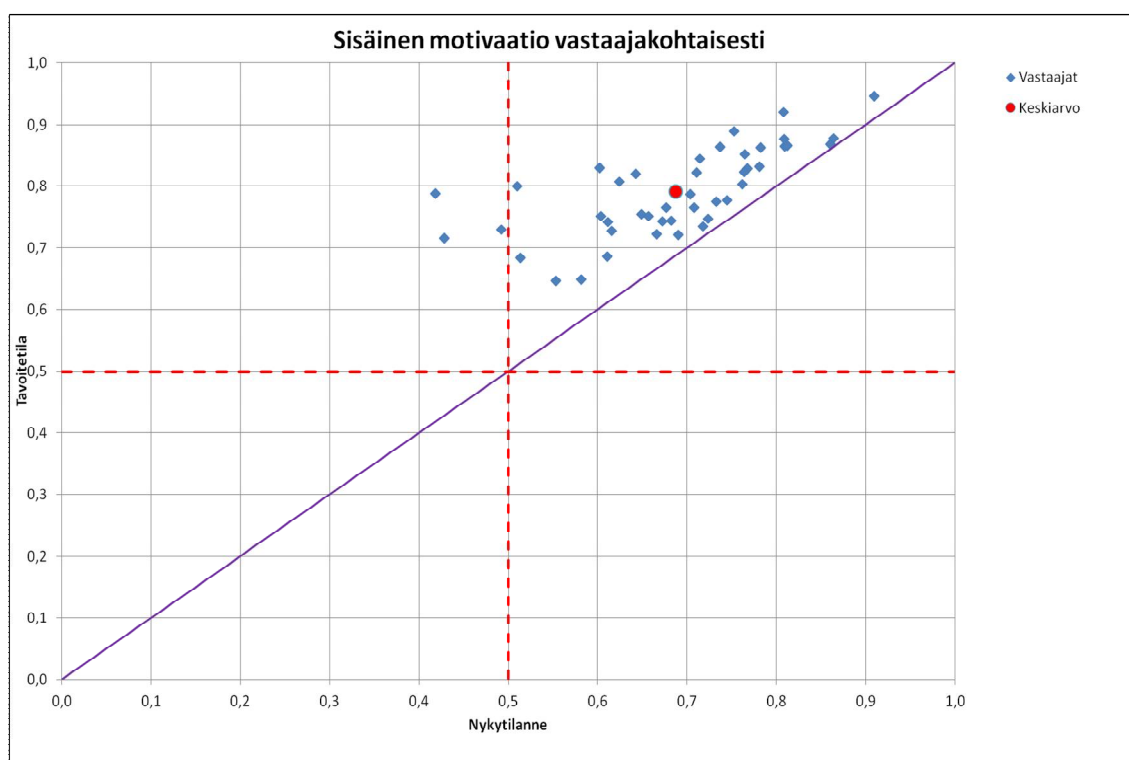
10.3.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla on viisi alaluokkaa (kuva 43).



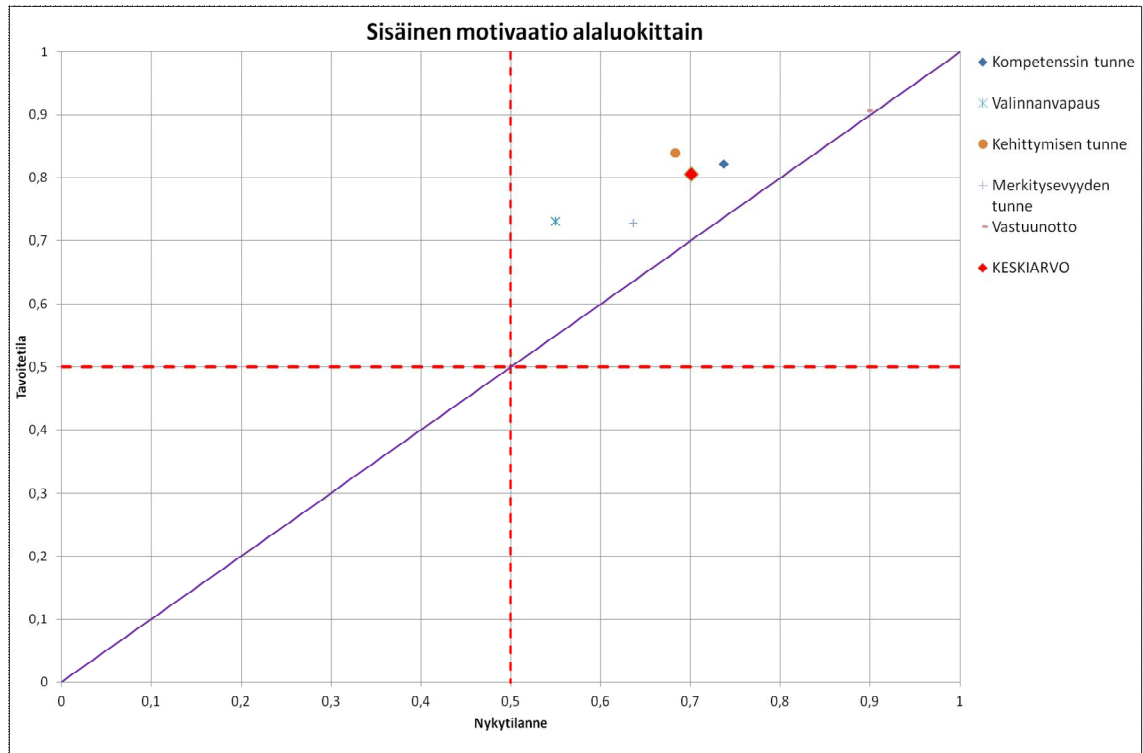
Kuva 43: Sisäisen motivaation alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuvassa 44 on esitetty sisäisen motivaation osalta kaikkien väittämien arvojen keskiarvo vastaajakohtaisesti. Vastaukset keskittyivät voimakkaasti nelikentän kolmanteen neljännekseen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat ovat arvioineet sisäisen motivaation väittämien nykyarvot keskimäärin melko hyviksi. Vain kolme vastaajaa on arvioinut nykytilan arvon olevan keskimäärin alle 0,5 ja sijoittunut toiseen neljännekseen. Kaikki vastaajat sijoittuvat nelikentän lävistäjän yläpuolelle eli jokaisen vastaajan kohdalla luova jännite on positiivinen. Tämä tarkoittaa, että jokainen vastaaja on arvioinut tavoitetilan arvon olevan nykytilannetta suurempi. Monien vastaajien kohdalla tavoitetilan ja nykytila-arvion välinen ero on melko suuri, eli luovat jännitteet ovat näiden vastaajien kohdalla suuria.



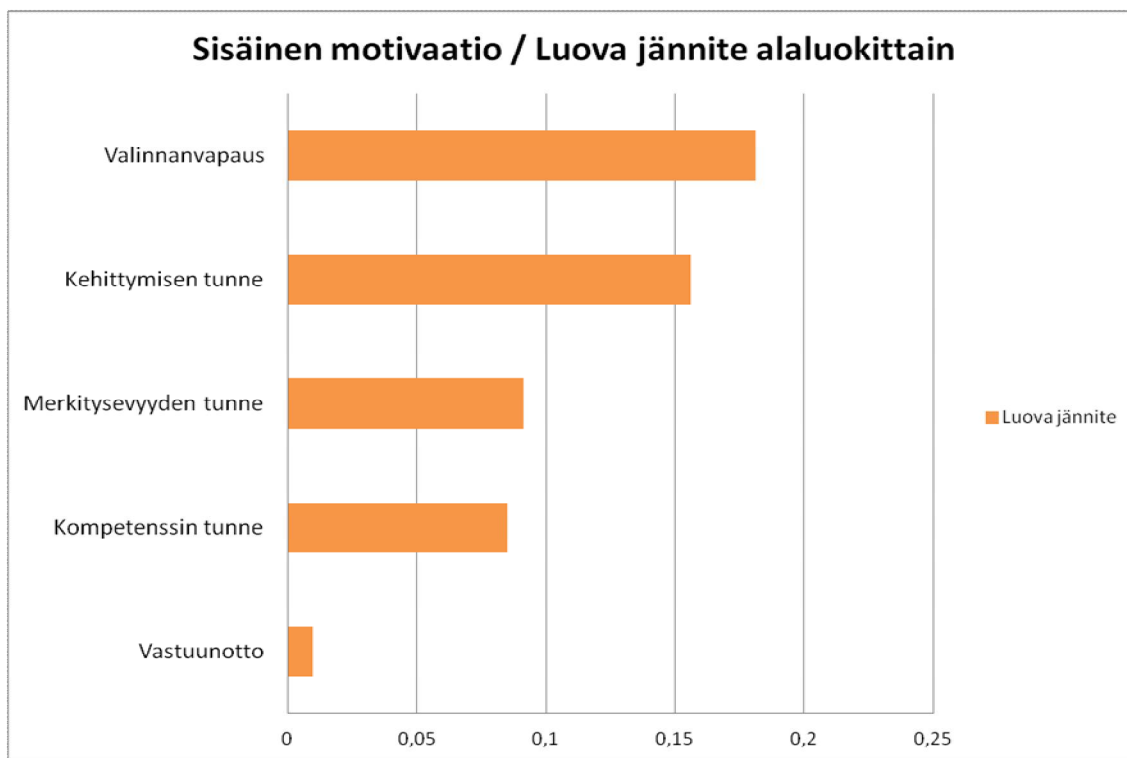
Kuva 44: Arviot sisäisestä motivaatiosta vastaajakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuva 45 osoittaa vastausten keskiarvon eri alaluokkiin kuuluvien väittämiä osalta. Kaikki vastaukset sijoittuvat kolmanteen neljännekseen. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa jokaisen alaluokan osalta nykytilanne on arvioitu melko hyväksi. Jokainen alaluokka on nelikentän lävistäjän yläpuolella, joka tarkoittaa tavoitetilän olevan jokaisen väittämän kohdalla nykytilaan suurempi, eli jokainen vastaaja on arvioinut luovan jännitteen olevan positiivinen jokaisen sisäisen motivaation alaluokan osalta. Suurimman nykytilanteen arvon on saanut alaluokka *Vastuunotto* arvolla 0,90. Pienin nykytilanteen arvo puolestaan on alaluokalla *Valinnanvapaus*, joka sai arvon 0,55.



Kuva 45: Sisäinen motivaatio alaluokakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuvasta 46 voidaan nähdä tarkemmin luovat jännitteet sisäisen motivaation alaluokkien osalta. Suurimman luovan jännitteen on saanut alaluokka *Valinnanvapaudentunne*, saaden arvon 0,18. Myös *Kehittymisen tunne* on saanut melko korkean luovan jännitteen, arvon 0,16. Pienin luova jännite puolestaan on alaluokalla *Vastuunotto*, joka on saanut arvon 0,01. Luovat jännitteet vaihtelevat siis melko suuresti vaikka kaikki arvot jäävät positiivisiksi.



Kuva 46: Sisäisen motivaation luovat jännitteet alaluokittain (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Henkilöstö toivoo saavansa työssään nykyistä enemmän valinnanvapautta. Yrityksen toimiala on tarkasti säädeltyä ja ohjeet ja säännöt ohjaavat toimintaa ja voivat osaltaan lisätä toivetta suuremmasta valinnanvapauden määrästä. On selvää, että tällaisella alalla mahdollisuus valinnanvapauden lisääntymiseen on monia muita aloja haasteellisempaa. Valinnanvapauden tunnetta voidaan kuitenkin lisätä, kun henkilöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa tapaan, jolla haluttuun lopputulokseen päästään. Lopputuloksen pitää täyttää asetetut säädökset ja normit, mutta henkilö saa itse määrittää toimintatapansa ja keinot noiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Henkilöstö kokee saavansa melko hyvin tunnetta kehittämisestä mutta kehittymisen tunnetta toivottaisiin kuitenkin melko paljon nykyistä enemmän. Kehittymisen tunnetta voidaan lisätä riittävän haasteellisten ja monipuolisten tehtävien kautta. Tavoitteiden saavuttaminen lisää tunnetta omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Tavoitteet tulisi

asettaa riittävän haastaviksi mutta saavutettaviksi. Toimialalla tehtävien aikajänne on usein pitkä. Tämä tarkoittaa sitä, että lopullinen tavoitteen saavuttaminen on usein melko kaukana eikä ehkä tue riittävän voimakkaasti onnistumisen tunteen kautta syntyvää kehittymisentunnetta. Tällaisessa tilanteessa välitavoitteiden asettaminen on tärkeää. Positiivinen palaute ja kehuminen voivat myös osaltaan vahvistaa tunnetta kehittymisestä. On tärkeää myös mitata kehittymistä säännöllisesti esimerkiksi yhteistyössä esimiehen kanssa.

Pelkät haasteelliset työtehtävät eivät kuitenkaan riitä, mikäli henkilöllä ei ole riittävää osaamista ja tarvittavia työkaluja tehtävien suorittamiseen tai mikäli resurssit eivät ole riittäviä. Vastauksissa nousikin esiin henkilöstöllä olevan toive voimakkaampaan osaamisentunteeseen. Haasteelliset työtehtävät vaikuttavat kehittymisentunteen lisäksi tunteeseen omasta osaamisesta. Myös positiivinen palaute ja osaamisen tunnustaminen lisäävät osaamisentunnetta. On tärkeää, että työyhteisössä tuetaan positiivisen palautteen ilmapiiriä. Esimiesten tulisi keskustella säännöllisesti alaistensa kanssa ja antaa palautetta hyvässä hengessä.

Vastaajilla oli toive myös suurempaan työn merkityksellisyyteen. Kokemukseen työn merkityksellisyydestä voidaan vaikuttaa monin tavoin. Tehtävien tulee riittävän vaihtelevia ja niitä tulisi voida hoitaa itsenäisesti. Myös tehtävän tärkeydellä on suuri merkitys merkityksellisyyden kokemiseen samoin kuin kokonaisilla tehtävillä: liian pieniksi paloitellut tehtävät eivät tuo merkityksellisyyden tunnetta samoin kuin suuret kokonaisuuDET. Kun esimies jakaa töitä alaisilleen, on tärkeää selittää itse työn lisäksi se, miksi kyseinen työ tehdään ja mihin asioihin se on sidoksissa. Kun henkilö ymmärtää tehtävänsä vaikuttavan esimerkiksi työyhteisöön tai turvallisuuteen, hän ymmärtää sen tärkeyden ja tuntee tehtävänsä olevan merkityksellistä. Tehtävien liiallinen osittaminen ja jakaminen heikentävät yksittäisen henkilön mahdollisuutta nähdä koko työn vaikutus ja tärkeys, joka vähentää merkityksellisyyden tunnetta. Onkin tärkeää pyrkiä tehtävien ja toimeksiantojen riittävään laajuuteen; kokonaisiin työtehtäviin.

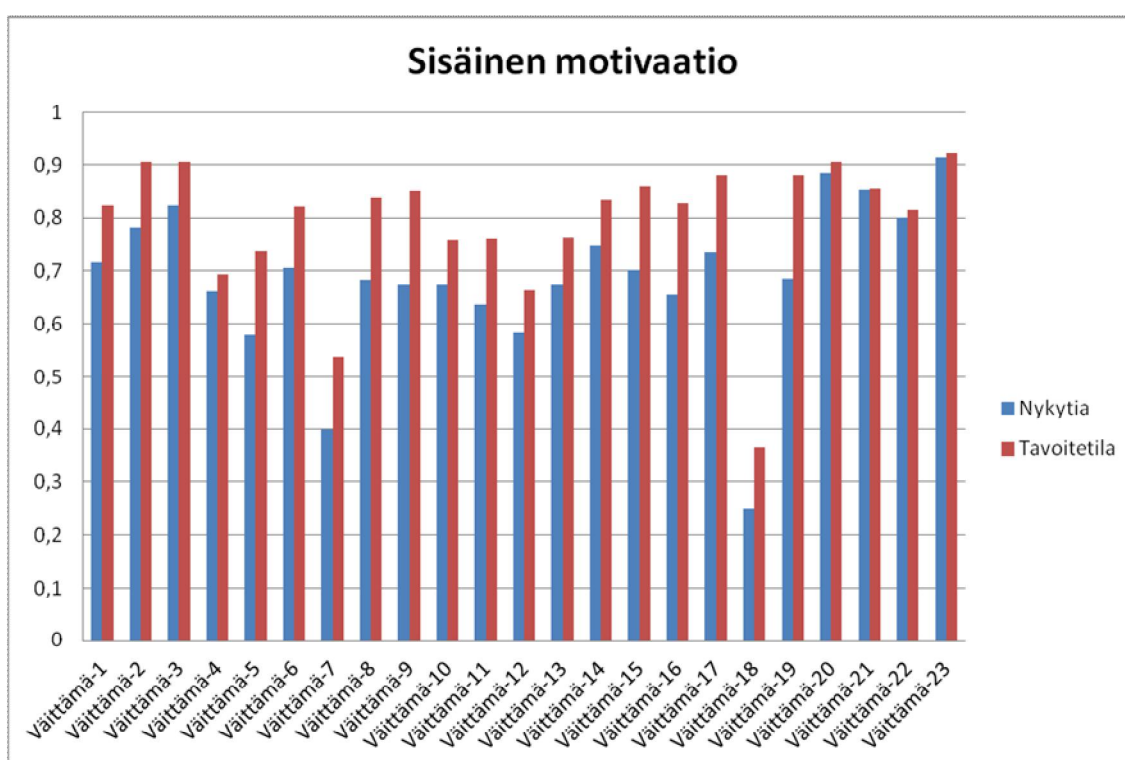
Henkilöstö kokee saavansa työnsä kautta tunnetta vastuunottamisesta ja vastuunoton nykyarvo 0,9 onkin hyvin korkea. Luova jännite vastuunottamisen tunteen osalta jää kuitenkin hyvin lähelle nollaa. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät vastaajat toivo vastuuntunteen lisääntyvän, mutta koska luovan jännitteen arvo ei ole negatiivinen, vastuuta ei kuitenkaan koeta olevan myöskään liikaa.

Taulukko 6 esittää väittämät, joista sisäinen motivaatio koostuu. Yhteensä väittämiä on 23 kappaletta. Lisäksi kuvasta nähdään kunkin väittämän kohdalla käytössä olleet arviointikriteerit.

Taulukko 6: Sisäisen motivaation väittämät ja niiden arviointikriteerit (Evolutelle/He-
lix/Empiirinen Data)

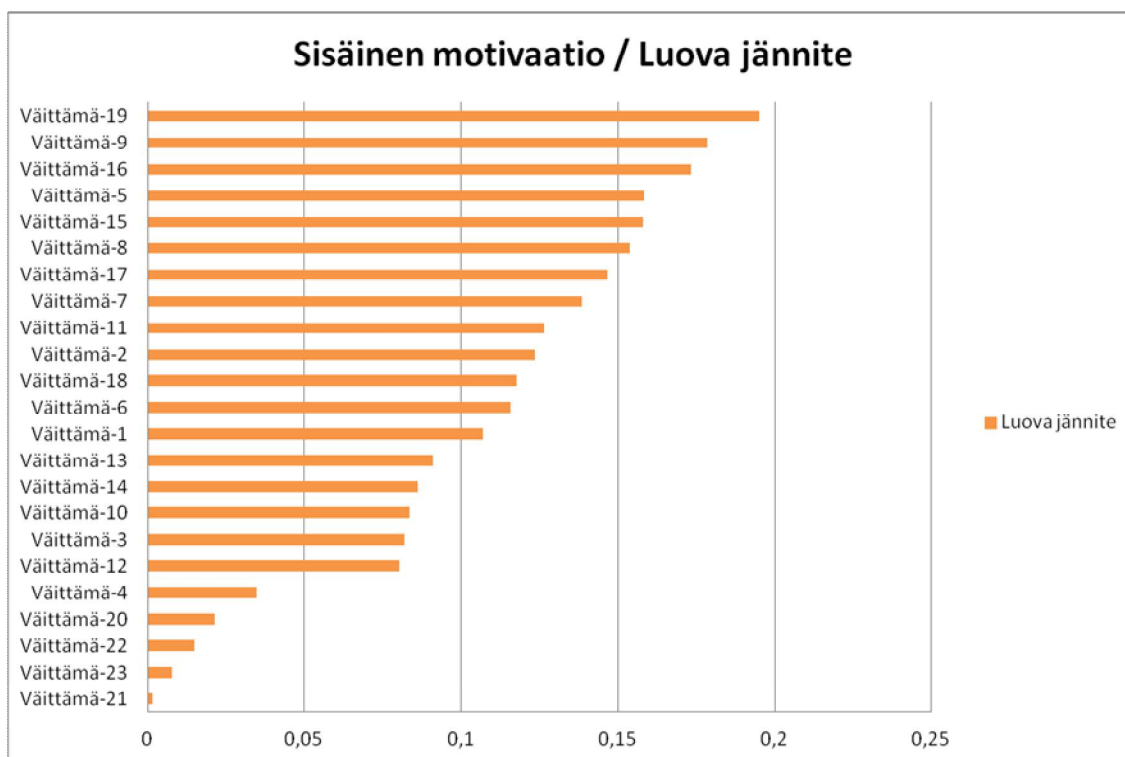
Väittämä-1	Minulla on epäilyksiä etten pysty suoriutumaan täysin töistäni - huomattavasti / ei ollenkaan
Väittämä-2	Olen suoriutumiseen työssäni - tyytymätön / tyytyväinen
Väittämä-3	Koen olevani työssäni - epäpätevä / pätevä
Väittämä-4	Mielestäni teen työtehtäväni kuin muut työntekijät - huonommin / paremmin
Väittämä-5	En voi vaikuttaa työtehtäviini - samaa mieltä / eri mieltä
Väittämä-6	Saan päättää kuinka suoritan työtehtäväni - en koskaan / aina
Väittämä-7	Koen olevani valtuutettu valitsemaan itse omat työtehtäväni - en lainkaan / täysin
Väittämä-8	Koen tekeväni työtä, jossa olen parhaimmillani - en lainkaan / täysin
Väittämä-9	Tunnen työni edistyvän ja koen saavuttavani jotain - en koskaan / yleensä
Väittämä-10	Työssäni minulla on mahdollisuus saavuttaa pienempiä välitavoitteita pyrkiessäni suurempiin tavoitteisiin - ei koskaan / aina
Väittämä-11	Minusta on hankalaa arvioida teenkö työni hyvin vai huonosti - samaa mieltä / eri mieltä
Väittämä-12	Saan palautetta työssä suoriutumisesta työtovereiltani - en lainkaan / huomattavasti
Väittämä-13	Työni itsessään antaa palautetta työssä suoriutumisessani - pienessä määrin /suuressa määrin
Väittämä-14	Suurin osa työtehtävistäni tuntuu tyhjämpäivänpäiväisiltä - Eri mieltä / Samaa mieltä
Väittämä-15	Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia ja palkitsevia - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-16	Koen onnistumisen tunnetta työssäni - en koskaan / aina
Väittämä-17	Pidän työstäni erittäin paljon - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-18	Työssä suoriutumiseni ei vaikuta mielialaani - samaa mieltä /eri mieltä
Väittämä-19	Olen työhöni - tyytymätön / tyytyväinen
Väittämä-20	On minun vastuullani suorittaa työtehtävät hyvin - eri mieltä /samaa mieltä
Väittämä-21	Tunnen, että minun pitää ottaa vastuu työtehtävieni onnistumisesta - eri mieltä / samaa mieltä
Väittämä-22	Tunnen henkilökohtaista vastuuta työtehtävistäni - vähäistä / huomattavaa
Väittämä-23	En välitä paljoakaan tuleeko työni hoidettua kunnolla vai ei - samaa mieltä / eri mieltä

Kuvasta 47 voidaan nähdä selvemmin vastaajien arviot sisäisen motivaation nyky- ja tavoiteiloista. Väittämien nykyarvot ovat melko korkeita ja vain kaksi väittämää on alle 0,5. Suurimmat nykyarvot ovat saaneet väittämät 23 (arvo 0,91), 20 (arvo 0,89) ja 21 (arvo 0,85). Nämä kaikki väittämät käsittelevät henkilön vastuuta työtehtävien onnistuneesta hoitamisesta. Vastauksista voidaan havaita henkilöstön pitävän hyvin tärkeänä sitä, että he tekevät työnsä kunnolla ja että he pitävät työnsä hyvin hoitamisesta omana vastuunaan. Matalin arvo 0,25 on väittämällä 18. Vaikka henkilöstö kokee vastuuta työnsä suorittamisesta onnistuneesti, suoriutuminen ei kuitenkaan vaikuta suuresti vastaajien mielialaan. Myös väittämä seitsemän on jäänyt melko paljon muiden vastausten alapuolelle saaden arvon 0,40, joka tarkoittaa henkilöstön kokevan, ettei sillä ole valtuuksia valita omia työtehtäviään.



Kuva 47: Sisäisen motivaation nyky- ja tavoiteilat väittämäkohtaisesti (Evolutell/He-
lix/Empiirinen Data)

Kuva 48 havainnollistaa selvemmin luovien jännitteiden määriä eri väittämien kohdalla. Yleisesti voidaan todeta luovien jännitteiden olevan positiivisia jokaisen väittämän osalta. Korkein luova jännite 0,20 on väittämällä 19 *Olen tyytymätön / tyytyväinen työhöni*. Vastaajat toivoisivat olevansa nykyistä tyytyväisempiä työhönsä. Väittämän yhdeksän *Tunnen työni edistyvän ja koen saavuttavani jotain - en koskaan / yleensä*, (arvo 0,18) perusteella voidaan todeta, että henkilöstö ei koe työnsä etenevä niin hyvin kuin he toivoisivat. He myös toivovat, että kokisivat työssään saavuttavansa nykyistä enemmän. Lähes yhtä suuri luovan jännitteen arvo 0,17 on väittämällä 16 *Koen onnistumisen tunteita työssäni - en koskaan / aina*. Vastaajat toivoisivat saavansa nykyistä useammin onnistumisenkokemuksia työssään.



Kuva 48: Sisäisen motivaation luovat jännitteet väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

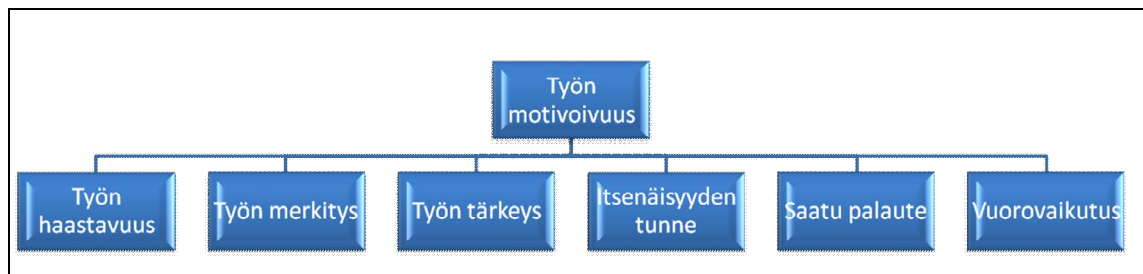
Kuvista 47 ja 48 voidaan myös havaita, että ne väittämät, joiden nykytilanne oli arvioitu korkeimmaksi, ovat saaneet pienimmät luovien jännitteiden arvot. Henkilöstö haluaa suoriutua työstään hyvin ja työssä onnistuminen merkitsee heille paljon. He kokevat olevansa vastuussa töistään ja niiden onnistumisesta. Henkilöstö ei kuitenkaan toivo tuntevansa nykyistä suurempaa vastuullisuutta tehtäviensä suorittamisesta. Viidestä matalimman luovan jännitteen arvon saaneista väittämistä neljä käsittelee sitä, ettei henkilöstö toivo suurempaa vastuullisuutta tehtäviensä onnistuneesta suorittamisesta. Koska luova jännite on positiivinen, ei vastuuta kuitenkaan tunneta vielä taakkana. Luova jännite on kuitenkin hyvin pieni ja onkin syytä pohtia valmiiksi keinoja siihen, ettei henki-

löstö ala tuntea vastuuta negatiivisena ja uuvu työssään. On tärkeää luoda ilmapiiri, jossa esimies voi avoimesti keskustella työtilanteesta ja työkuormasta alaistensa kanssa. Vastuunottamisen lisäksi väittämä neljä on saanut melko matalan luovan jännitteen arvon 0,03. Vastaajat toivovat, etteivät kokisi tekevänsä työtehtäviään muita työntekijöitä paremmin.

Sisäisen motivaation väittämäkohtainen tarkastelu tukee alaluokkakohtaista tarkastelua (kuva 49) ja esiin nousseisiin asioihin voidaan vaikuttaa suurelta osin samoin keinoin. Henkilöstö toivoo tuntevansa suurempaa tyytyväisyyttä työssään, kokemusta saavuttamisesta ja onnistumisesta. He haluavat voida vaikuttaa työtehtäviinsä ja tehtävien olevan mielenkiintoisia ja palkitsevia. Nämä tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja niihin voidaan vaikuttaa samoin keinoin. Saavuttamisen ja onnistumisen kokemukset liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen ja saatuun palautteeseen. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin liittyy työssä koettuun autonomian tunteeseen. Riittävän haasteelliset tehtävät puolestaan tuntuvat mielenkiintoisilta erityisesti silloin, kun ne koetaan tärkeiksi ja merkityksellisiksi. Nämä kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, miten tyytyväinen henkilö on työhönsä.

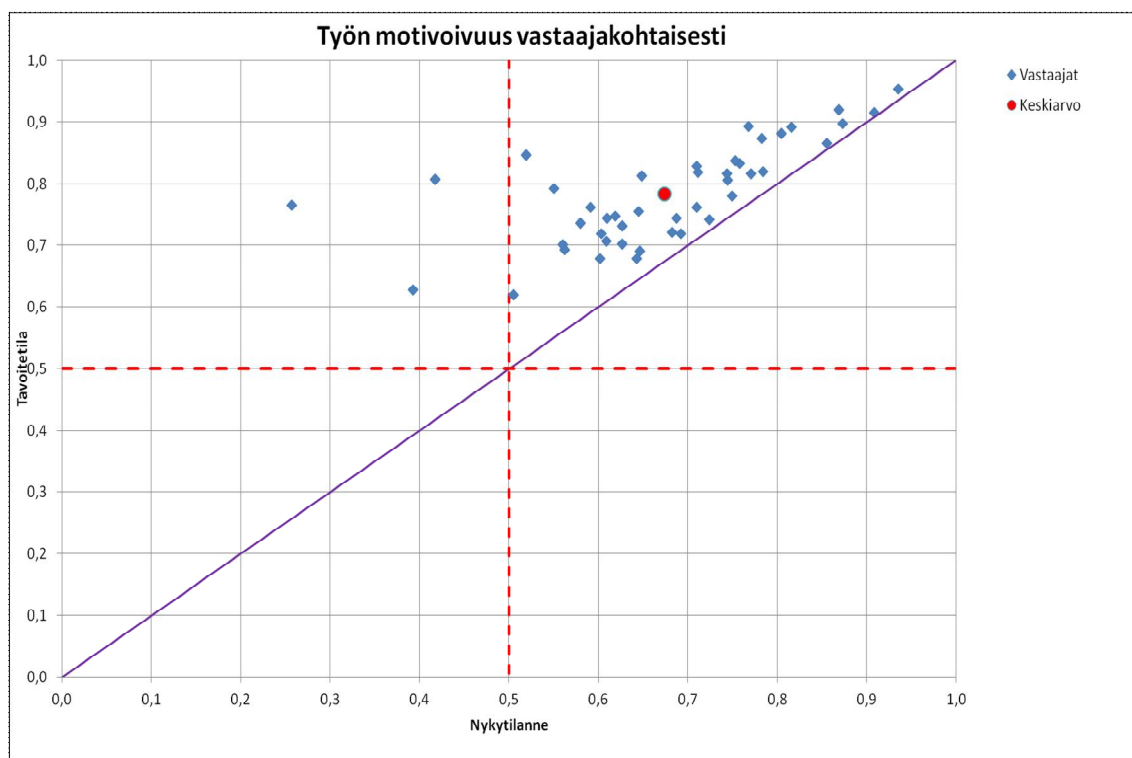
10.3.2 Työn motivoivuus

Työn motivoivuus koostuu kuudesta alaluokasta (kuva 49).



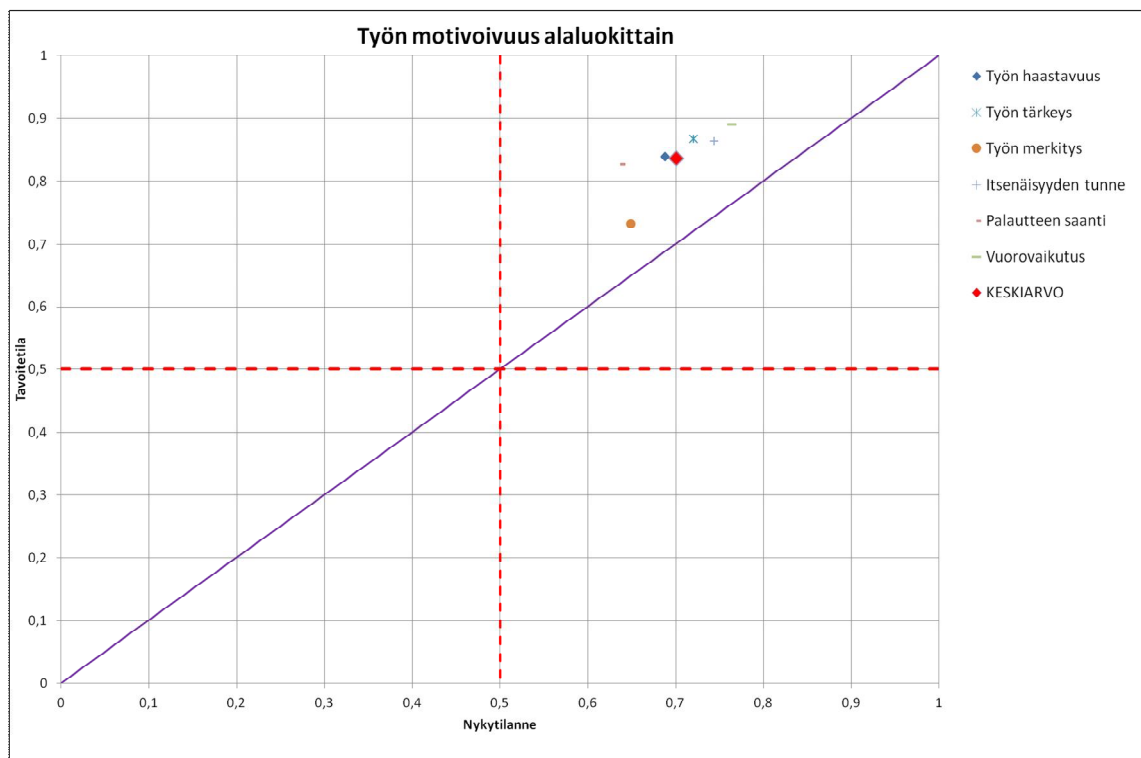
Kuva 49: Työn motivoivuuden alaluokat (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuva 50 esittää jokaisen vastaajan kohdalla keskiarvon kaikkien vastaustensa osalta. Vastaajat painottuvat voimakkaasti nelikentän kolmanteen neljännekseen eli suurin osa vastaajista on arvioinut nykytilanteen olevan työn motivoivuuden osalta melko hyvä. Kolme vastaajaa on arvioinut nykytilanteen hieman heikommaksi ja sijoittunut nelikentän toiseen neljännekseen. Muutama vastaaja on sijoittunut toisen ja kolmannen neljänneksen rajoille. Luova jännite on jokaisen vastaajan kohdalla positiivinen, vaikka osa vastaajista onkin arvioinut tavoitetilan olevan melko lähellä nykytilaa.



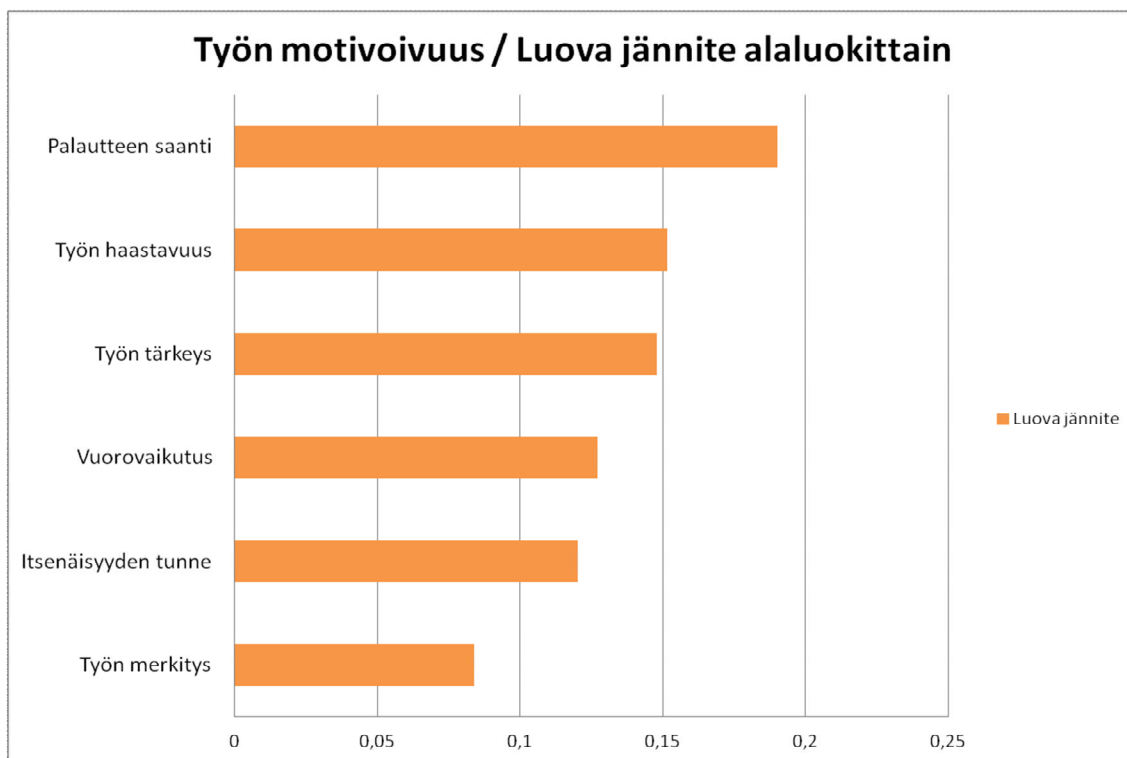
Kuva 50: Arviot työn motivoivuudesta vastaajakohtaisesti (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Kuvasta 51 voidaan nähdä vastaajien arviot työn motivoivuudesta jokaisen alaluokan osalta. Jokainen vastaus sijoittuu nelikentän kolmanteen neljännekseen eli arviot nykytilanteesta ovat melko hyviä. Jokaisen alaluokan osalta tavoitetilan on toivottu olevan nykyistä parempi eli luova jännite on myös positiivinen jokaisen työn motivoivuuden alaluokan osalta. Vastaajat ovat arvioineet työn motivoivuuden alaluokkien väittämät keskimäärin melko tasaisesti, sillä nykyarvoissa on melko pieni vaihtelu. Suurimman arvon 0,76 on saanut vuorovaikutus ja heikoimman arvon 0,06 on saanut työn haastavuus. Muut alaluokat sijoittuvat nykytilanteen arvon mukaan melko tasaisesti näiden väliin.



Kuva 51: Työn motivoivuus alaluokkakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Työn motivoivuuden alaluokkien luovat jännitteet on esitetty kuvassa 52. Luova jännite on positiivinen jokaisen työn motivoivuuden alaluokan osalta. Korkein luova jännite 0,19 on alaluokalla *Palautteen saanti*. Alaluokka *Työn merkitys* on saanut pienimmän luovan jännitteen arvon 0,08. Muiden alaluokkien osalta luovat jännitteet sijoittuvat näiden arvojen väliin.



Kuva 52: Työn motivoivuuden luovat jännitteet alaluokittain (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

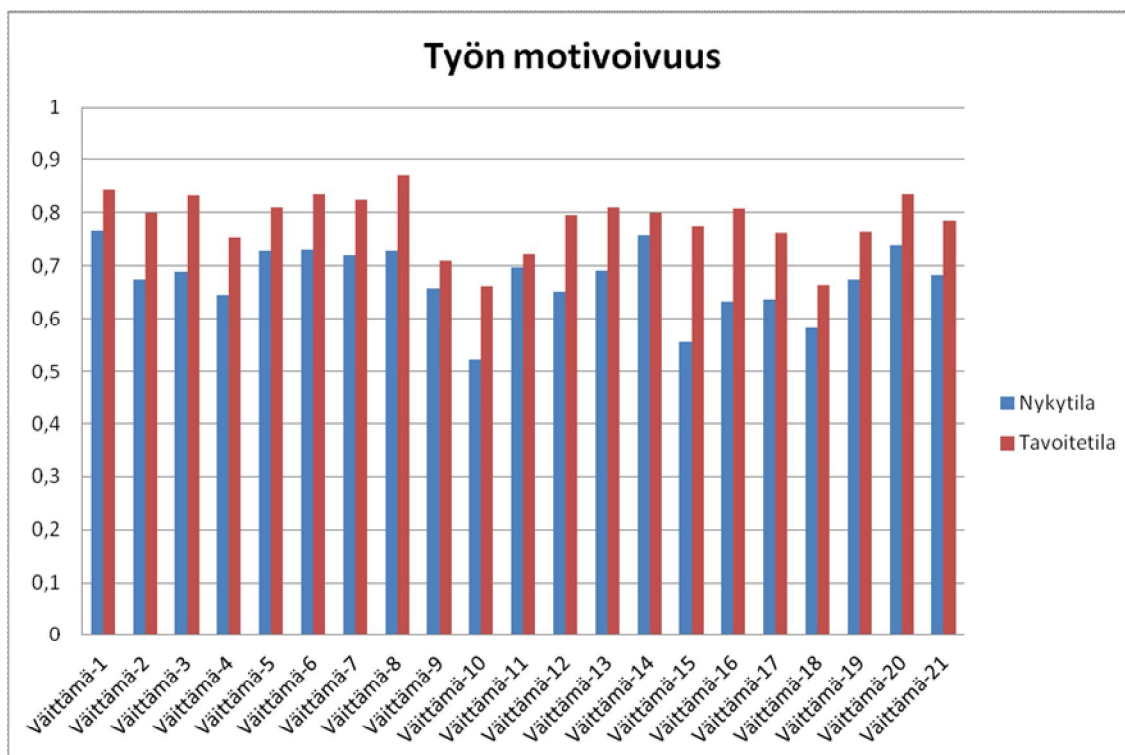
Henkilöstöllä on selkeä toive saada enemmän palautetta. Työssä toivottaisiin myös jonkin verran nykyistä enemmän haasteita ja työn toivotaan olevan tärkeämpää. Myös vuorovaikutusta kaivataan lisää samoin kuin tunnetta itsenäisyydestä ja työn merkityksestä. Työn tärkeys ja merkityksellisyys ovat sidoksissa toisiinsa. Kun työ koetaan tärkeäksi, se lisää merkityksellisyys tunteita. Merkityksellisyys tunteeseen vaikuttavat myös tehtävien vaihtelevuus, niiden itsenäisyys ja kokonaiset työtehtävät. Työn itsenäisyys puolestaan liittyy vastuuseen työn tuloksia kohtaan. Vastuu työn tuloksista puolestaan syntyy mahdollisuudesta päättää tehtävän suorittamiseen liittyvistä asioista.

Taulukosta 7 nähdään kaikki ne väittämät, joista työn motivoivuus koostuu samoin kuin väittämien arviointikriteerit. Yhteensä työn motivoivuuden osalta väittämiä on 21 kappaletta.

Taulukko 7: Työn motivoivuuden väittämät ja niiden arviointikriteerit (Evolutell/He-
lix/Empiirinen Data)

Väittämä-1	Työni on haastavaa - ei ollenkaan / riittävästi
Väittämä-2	Työni on yksinkertaista ja itseäänloistavaa - erittäin / ei ollenkaan
Väittämä-3	Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden käyttää parasta osaamistani - vähän / paljon
Väittämä-4	Työni on vaihtelevaa - vähän / paljon
Väittämä-5	Ymmärrän miten työni myötävaikuttaa tämän yrityksen menestykseen - en ollenkaan / täydellisesti
Väittämä-6	Pystyn näkemään työni tulokset - en koskaan / aina
Väittämä-7	Ymmärrän, miten työni liittyy yrityksen missioon - en ollenkaan / täydellisesti
Väittämä-8	Minulla on mahdollisuus saattaa päätökseen aloittamani työtehtävät - ei koskaan / aina
Väittämä-9	Työni vaikuttaa organisaationi päivittäiseen menestykseen - ei ollenkaan / huomattavasti
Väittämä-10	Työlläni on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tärkeisiin päätöksiin - ei ollenkaan / huomattavasti
Väittämä-11	Työssä suoriutumiseni voi vaikuttaa moniin muihin työntekijöihin - ei ollenkaan / huomattavasti
Väittämä-12	Minulla on mahdollisuus suunnitella omia työtehtäviäni - ei koskaan / aina
Väittämä-13	En voi käyttää oma-aloitteisuuttani tai arvostelukykäni työni suorittamisessa - samaa mieltä / eri mieltä
Väittämä-14	Voin tehdä työni itsenäisesti ilman esimiestä - en koskaan/ aina
Väittämä-15	Saan hyödyllistä ja rakentavaa palautetta, joka auttaa minua parantamaan suorituskäytäntäni - en koskaan / riittävästi
Väittämä-16	Saan palautetta esimieheltäni - riittävästi / riittävästi
Väittämä-17	Minusta on hankalaa arvioida teenkö työni hyvin vai huonosti - samaa mieltä / eri mieltä
Väittämä-18	Saan palautetta työssä suoriutumisesta työtovereiltani - en lainkaan / merkittävästi
Väittämä-19	Työni itsessään antaa palautetta työssä suoriutumisessani - pienessä määrin / suuressa määrin
Väittämä-20	Minulla on mahdollisuus keskustella esimiesteni kanssa ja saada tunnustusta heiltä - ei koskaan / aina
Väittämä-21	Minulla on mahdollisuus ja kyky olla vuorovaikutuksessa minuun vaikuttavien sidosryhmien kanssa - ei koskaan / usein

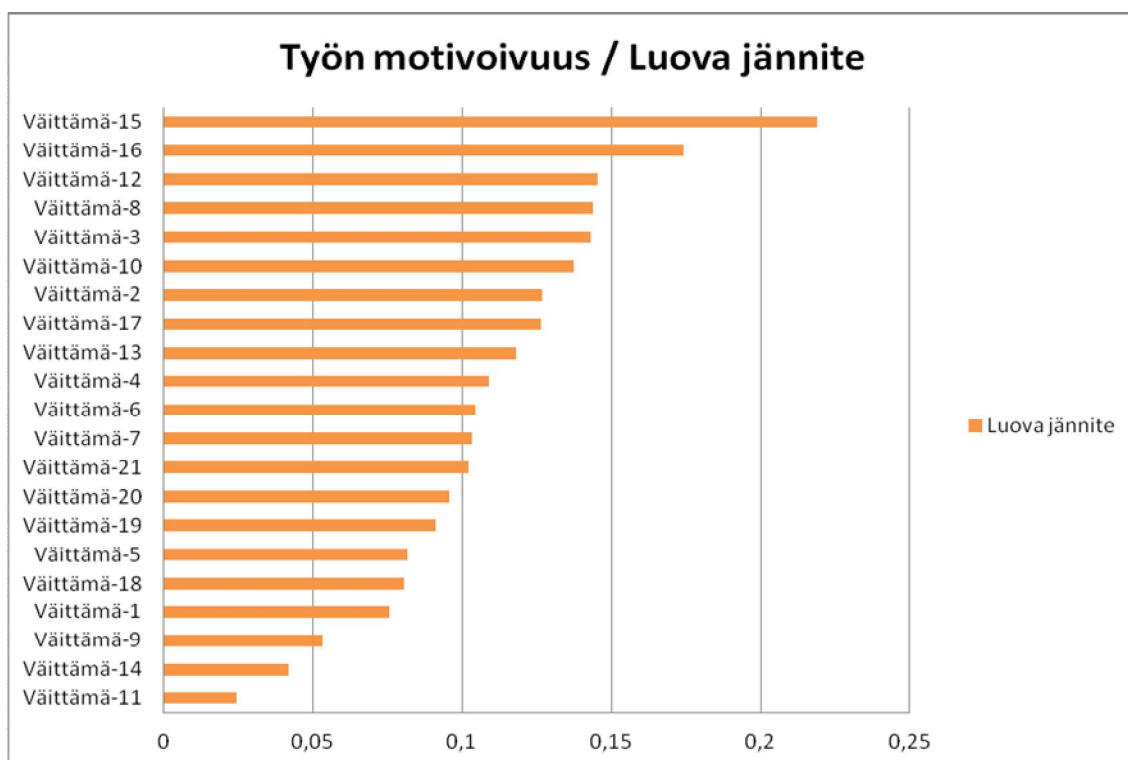
Vastaajien arviot nykytilanteen ja tavoitetilan osalta voidaan nähdä kuvasta 53. Kuten kuva osoittaa, väittämäkohtaista vaihtelua on sekä nyky- että tavoitetiloissa, mutta vaihtelu ei ole merkittävän suurta.



Kuva 53: Työn motivoivuuden nyky- ja tavoitetilat väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Korkeimman nykytilanteen arvon on saanut väittämä yksi *Työni on haastavaa - ei ollenkaan / riittävästi*, jossa vastaajat arvioivat työnsä haastavuutta. Henkilöstö kokee työnsä nykyisellään olevan melko haasteellista mutta se voisi kuitenkin olla jonkin verran haasteellisempaaakin. Henkilöstö kokee myös voivansa toimia työssään melko itsenäisesti ilman esimiehen puuttumista ja vastaajat kokevat voivansa melko hyvin vaikuttaa työntehtäviensä suunnitteluun. Heikoimmat nykytilan arviot ovat saaneet väittämät 10, 15 ja 18. Matalin arvo 0,52 oli väittämällä 10 *Työlläni on mahdollisuus vaikuttaa organisaation tärkeisiin päätöksiin - ei ollenkaan / huomattavasti* eli henkilöstö ei usko kovinkaan vahvasti voivansa vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin tärkeisiin päätöksiin. Kaksi muuta heikommat nykytilan arviota koskevat väittämät koskevat henkilöstön kokemusta saamastaan palautteesta, väittämä 15 *Saan hyödyllistä palautetta, joka auttaa minua parantamaan suorituskyyäni - en koskaan riittävästi* ja väittämä 18 *Saan palautetta työssä suoriutumisesta työtovereiltani - en lainkaan / riittävästi*. Vastaajat eivät koe saavansa merkittävän paljon sellaista hyödyllistä palautetta, joka auttaisi heitä parempaan suorituskyyyn. Vastaajat eivät myöskään koe nykyisellään saavansa merkittävän paljon palautetta kollegoiltaan.

Kuva 54 selventää luovan jännitteen suuruutta jokaisen työn motivoivuutta koskevan väittämän kohdalla. Hajonta luovien jännitteiden osalta on melko suurta. Suurin luova jännite 0,22 on väittämällä 15 *Saan hyödyllistä palautetta, joka auttaa minua parantamaan suorituskyyäni - en koskaan riittävästi*. Tämä väittämä oli myös saanut toiseksi huonoimman nykytila-arvion. Henkilöstö toivoo siis saavansa nykyistä merkittävästi enemmän suorituskyyänsä parantavaa rakentavaa palautetta. Toiseksi suurin luova jännite 0,17 on väittämällä 16 *Saan riittämätöntä / riittävästi palautetta esimieheiltäni*. Tämä tarkoittaa, etteivät vastaajat koe nykyisellään saavansa riittävästi palautetta esimieheiltään. Henkilöstö myös toivoo voivansa nykyistä enemmän suunnitella omia työtehtäviään. Matalin luova jännite 0,02 on väittämällä 11 *Työssä suoriutumiseni voi vaikuttaa muihin työntekijöihin - ei ollenkaan / huomattavasti*. Vastaajat eivät oikeastaan toivo, että heidän oman suoriutumisen vaikuttaisi muihin työntekijöihin nykyistä enempää. Vastaajat eivät myöskään toivo työnsä olevan juuri nykyistä itsenäisempää.



Kuva 54: Työn motivoivuuden luovat jännitteet väittämäkohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

10.4 Yhteenveto motivaatiosta

Yleisellä tasolla henkilöstö on motivoitunutta. Sekä sisäinen motivaatio että työn motivoivuus ovat korkealla tasolla. Vastauksista nousee kuitenkin selkeästi esiin kohtia, joissa henkilöstöllä on toive parempaan. Suurin luova jännite oli työn motivoivuuden alaluokalla *Palautteen saanti*. Toive suurempaan palautteen määrään nousi voimakkaasti esiin myös yksittäisten väittämien tarkastelussa: kaikista väittämistä suurin luova jännite oli väittämällä *Saan hyödyllistä ja rakentavaa palautetta, joka auttaa minua parantamaan suorituskyyäni - en koskaan / riittävästi*. Palautteen saanti nousi tämän lisäksi esiin myös väittämän 16 kohdalla *Saan riittämätöntä / riittävästi palautetta esimieheiltäni*.

Muut vahvimmin esiin nousevat asiat liittyvät sisäiseen motivaation: tyytyväisyyteen työtä ja siinä menestymistä kohtaan. Työn itsensä merkitys on henkilöstölle hyvin tärkeää. Omasta työstä halutaan tuntea tyytyväisyyttä ja työssä halutaan onnistua. Henkilöstö haluaa töiden olevan mielenkiintoisia. Vastaajat toivovat myös suurempaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä.

Korkea tyytyväisyys ja suoriutuminen omassa työssä liittyvät kokemukseen siitä, että tehtävä työ on merkityksellistä, työn tuloksista tunnetaan vastuuta ja työn tulokset ymmärretään (kuva 19). Työn merkityksellisyys syntyy tehtävän vaihtelevuudesta, sen itsenäisyydestä ja merkityksestä. Kun tehtävät ovat vaihtelevia, niiden ymmärretään olevan osa suurempaa kokonaisuutta ja kun tehtävää pidetään tärkeänä, henkilöstö kokee työnsä olevan merkityksellistä. Kokemus vastuusta työntuloksia kohtaan puolestaan syntyy autonomian kautta. Autonomia tarkoittaa mahdollisuutta päättää työhön liittyvistä asioista (luku 7.3.2). Ymmärrys työn tuloksista taas liittyy saatuun palautteeseen. Jos henkilö ei saa palautetta, hänellä ei välttämättä ole käsitystä siitä, miten tehtävä on onnistunut eli tietoa oman työn tuloksista ei saada.

On hyvin tärkeää varmistaa ja parantaa positiivisen, suorituskyyä parantavan palautteen riittävä saanti. Esimiesten on aktiivisemmin otettava kontaktia alaisiinsa ja keskusteltava heidän kanssaan sekä heillä olevista haasteista että koetuista onnistumisista. Positiivinen palaute vaikuttaa kohottavasti myös kokemukseen omasta osaamisesta, kompetenssista. Samalla on mahdollisuus selittää tehtävien töiden merkitystä ja sitä, miten tehdyt työt ovat vuorovaikutuksessa muiden töiden kanssa. Tämä vahvistaa tunnetta tehtävien tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Autonomiia voidaan lisätä sillä, että henkilöstön annetaan vaikuttaa tapaan, jolla haluttuun lopputulokseen päästään.

10.5 Sitoutuminen ja motivaatio jaoteltuina

Tarkasteltaessa sitoutumista ja motivaatiota erilaisilla jaotteluilla on huomioitava, että jaottelun tuloksena syntyvien ryhmien koot voivat jäädä melko pieniksi. Tämä heikentää vastausten luotettavuutta ja tuloksiin onkin suhtauduttava suuntaa-antavina.

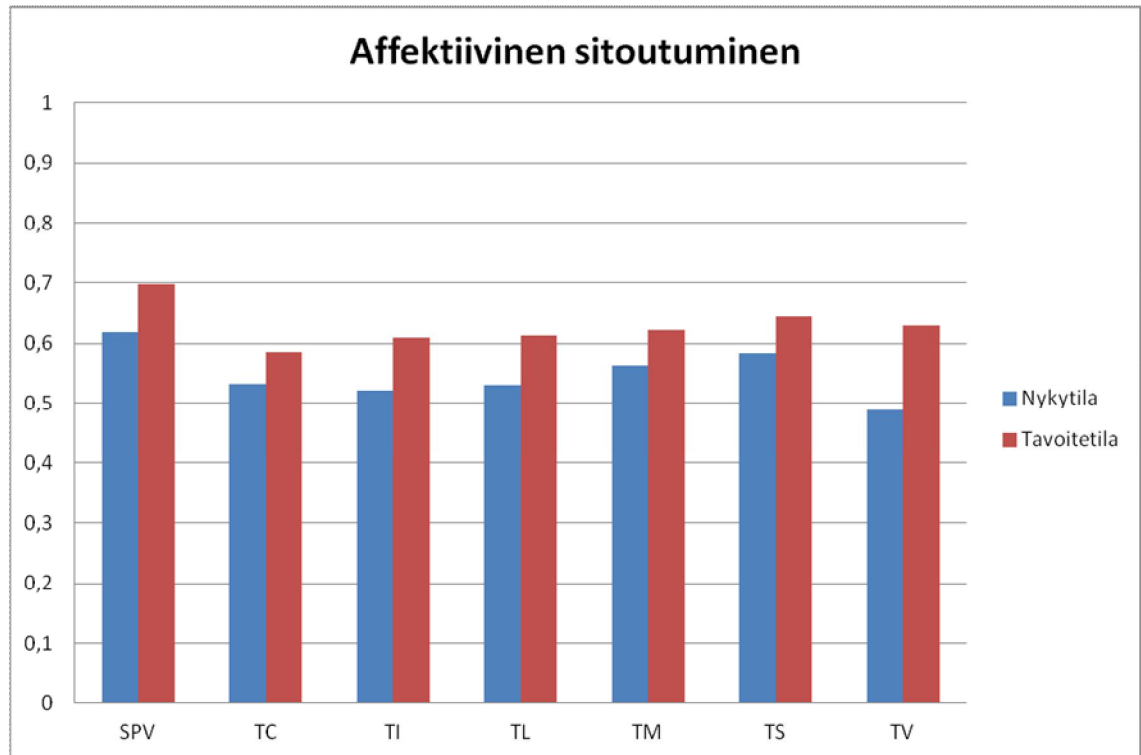
10.5.1 Toimistokohtainen jaottelu

Tekniikkaosaston alla toimii seitsemän toimistoa, joita vastaajat edustavat. Lisäksi esimiesasemassa olevat erotettiin omaksi ryhmäkseen riippumatta siitä, mihin toimistoon he kuuluvat. Vastaajat jakaantuivat eri toimistoihin seuraavasti:

- SPV: Esimiehet, 3 henkilöä
- TC: Rakennustekniikka, 4 henkilöä
- TI: Automaatiotekniikka, 9 henkilöä
- TL: Tarkastus, 4 henkilöä
- TM: Muutossuunnittelu, 8 henkilöä
- TS: Sähkötekniikka, 7 henkilöä
- TV: Konetekniikka, 8 henkilöä

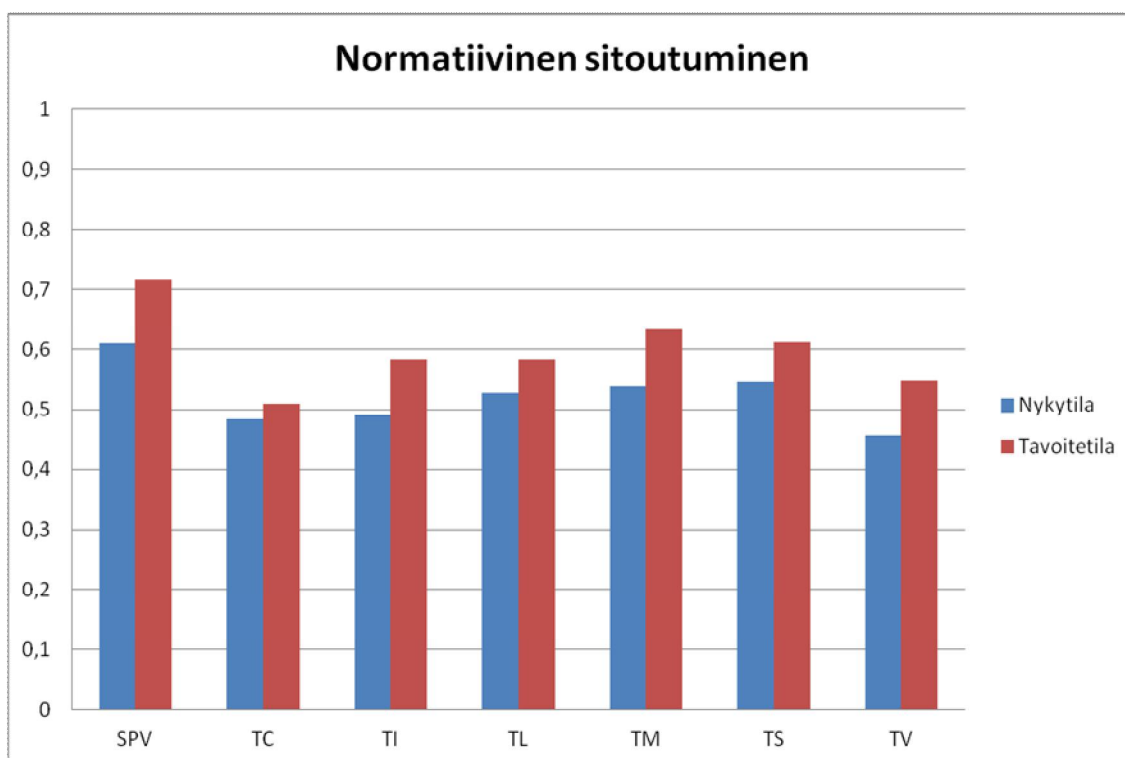
Lisäksi yksi vastaaja edusti vanhempia asiantuntijoita (toimisto TN). Hänen vastauksensa on kuitenkin jätetty huomioimatta osastokohtaisessa jaottelussa.

Kuvasta 55 voidaan nähdä kyselyyn vastanneiden affektiivinen sitoutuminen eri toimistojen osalta. Niin nykytilanteen kuin tavoitetilankin kohdalla voidaan huomata, ettei merkittävän suuria eroja ole. Esimiesasemassa (SPV) olevat ovat arvioineet nykytilan parhaimmaksi, kun taas konetekniikan (TV) osalta nykytilanteen arvio jää heikoimmaksi. Konetekniikan osalta myös luova jännite on suurin.



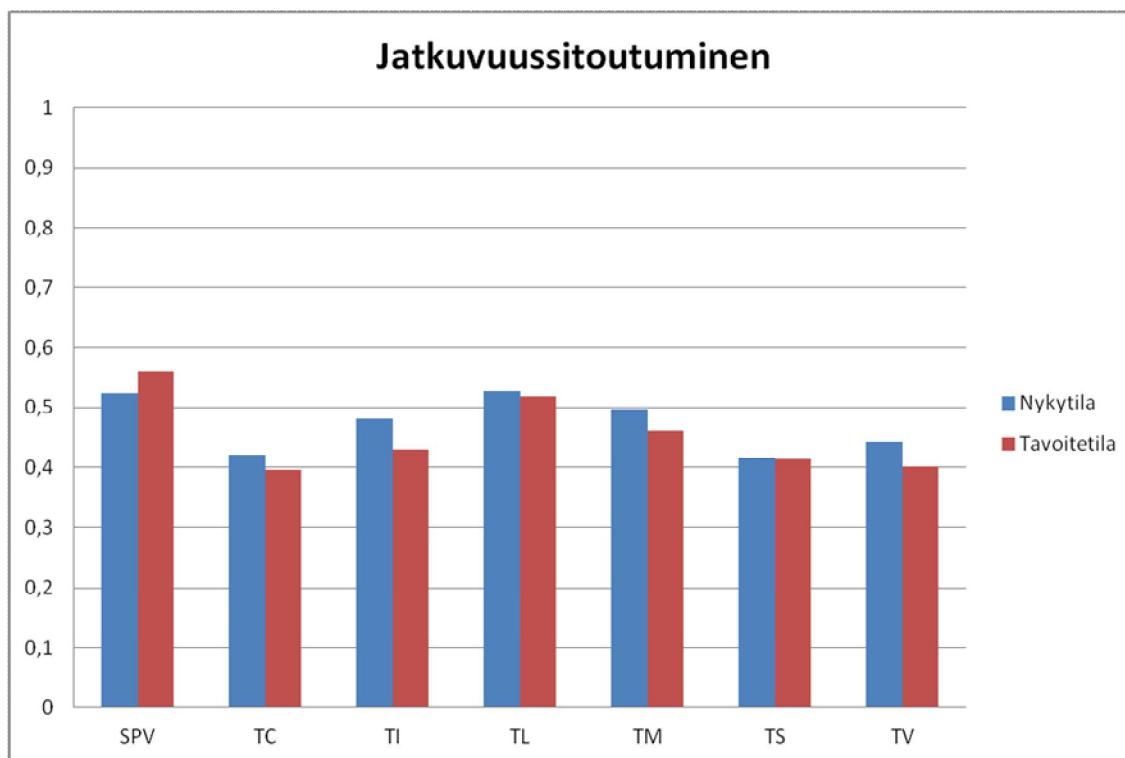
Kuva 55: Affektiivinen sitoutuminen toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/ Em-piirinen Data)

Kuva 56 kuvaa normatiivista sitoutumista toimistoittain. Normatiivisen sitoutumisen osalta toimistokohtaiset erot ovat affektiivista sitoutumista hieman suuremmat, mutta kuitenkin melko maltilliset. Voidaan kuitenkin todeta normatiivisen sitoutumisen jäävän jokaisen toimiston osalta hieman affektiivista sitoutumista matalammaksi. Edelleen voidaan havaita esimiesasemassa (SPV) olevien muita korkeampi normatiivisen sitoutumisenaste. He ovat arvioineet niin nykytilan kuin tavoitetilankin muita paremmaksi. Samoin kuin affektiivisen sitoutumisen kohdalla, konetekniikan toimisto (TV) on arvioinut nykytilanteen heikoimmaksi myös normatiivisen sitoutumisen suhteen. Suurin luova jännite on kuitenkin esimiesasemassa olevilla henkilöillä.



Kuva 56: Normatiivinen sitoutuminen toimistoittain jaoteltuna (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

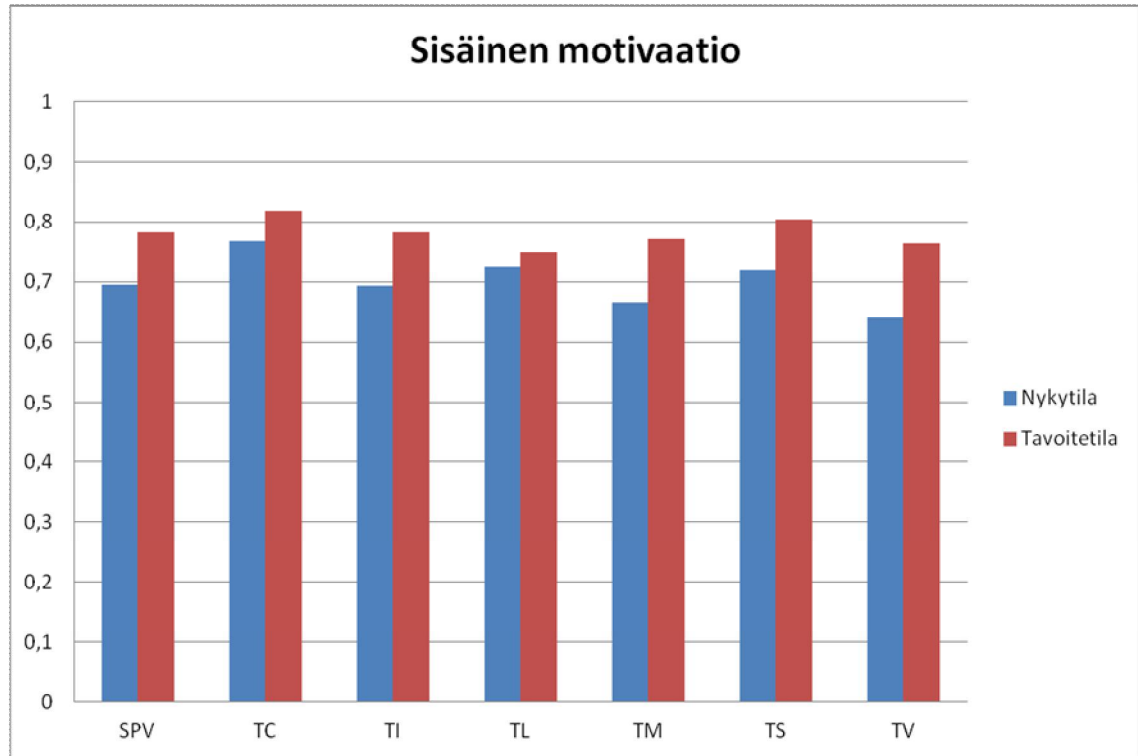
Jatkuvuussitoutumisen osalta (kuva 57) luovat jännitteet ovat jääneet negatiivisiksi kaikkien muiden paitsi esimiesten (SPV) osalta. Voidaan myös havaita nykytilannearvioiden olevan affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen nykytilannetta heikompia. Suurin negatiivinen luova jännite $-0,05$ on automaatiotoimistolla. Heikoimmaksi nykytilanteen olivat arvioineet sähkötekniikantoiimistoon (TS) kuuluvat.



Kuva 57: Jatkuvuussitoutuminen toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

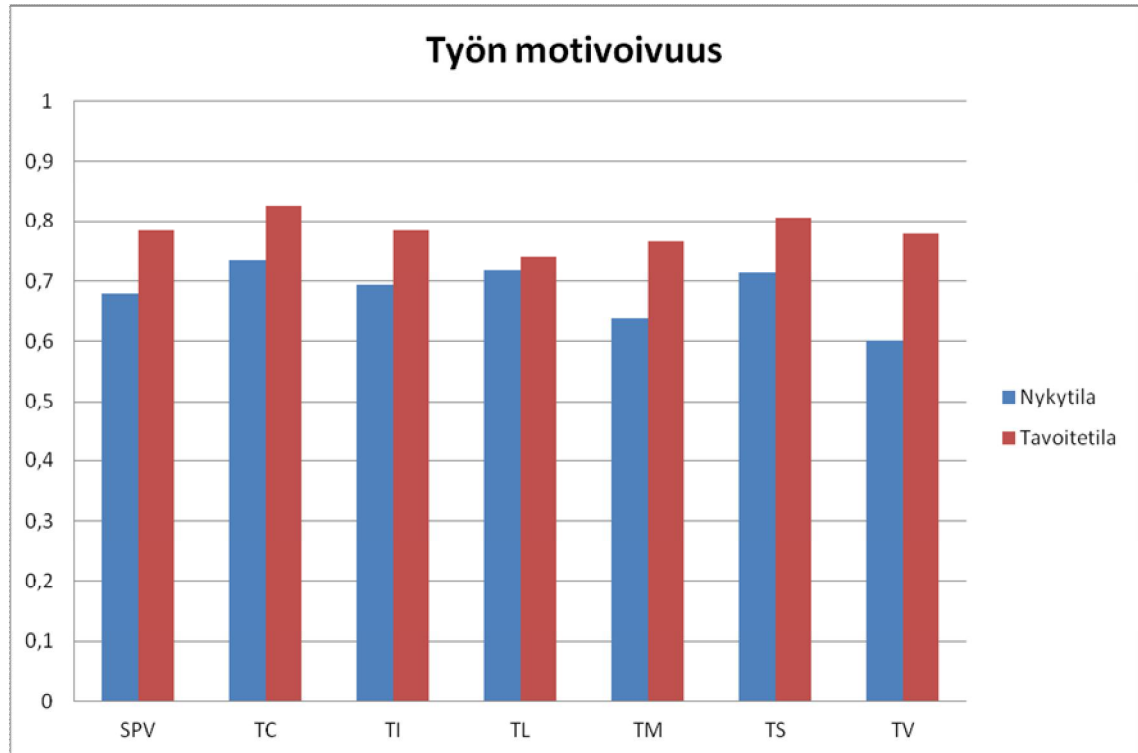
Toimistokohtaisesti tarkasteluna erot sitoutumisen eri komponenttien välillä jäävät melko pieniksi. Esimiehet (SPV) olivat kuitenkin jokaisen komponentin osalta arvioineet nykytilanteen parhaaksi ja heillä oli myös suurin positiivinen luova jännite normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen osalta. Esimiehet ovat siis tutkimuksen mukaan hieman muuta henkilöstöä sitoutuneempia. Konetekniikan toimistoon (TV) kuuluvat puolestaan arvioivat nykytilanteen heikoimmaksi sekä affektiivisen että normatiivisen sitoutumisen osalta. Jatkuvuussitoutumisen osalta heikoimman nykytilan arvion sai rakennustekniikan toimisto.

Sisäisen motivaation taso on jokaisen toimiston kohdalla melko hyvä (kuva 58) ja luovat jännitteet ovat positiivisia. Kuvasta 58 voidaan nähdä motivaation olevan korkein rakennustekniikan (TC) toimistossa ja matalin konetekniikan (TV) toimistossa. Kone-
 tekniikan osalta myös luova jännite on korkein.



Kuva 58: Sisäinen motivaatio toimistoittain jaoteltuna (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuvasta 59 voidaan nähdä toimistokohtaisesti tilanne työn motivoivuuden osalta. Kaikkien toimistojen osalta arvot ovat melko korkeita ja luovat jännitteet positiivisia. Korkein nykytila-arvio on rakennustekniikan toimistolla (TC) ja matalin puolestaan kone-tekniikan toimistolla (TV). Luova jännite on suurin konetekniikan toimistolla.



Kuva 59: Työn motivoivuus toimistoittain jaoteltuna (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Motivaatio on melko korkea jokaisen toimiston kohdalla sekä sisäisen että työn motivoivuuden osalta ja erot toimistojen välillä ovat maltillisia. Sisäisen motivaation ja työn motivoinnin osalta toimistokohtaiset erot ovat hyvin samankaltaisia, mutta työn motivoinnin kohdalla arvot ovat sisäistä motivaatiota heikompia kaikkien toimistojen kohdalla. Rakennustekniikan toimisto (TC) oli arvioinut nykytilanteen parhaaksi sekä sisäisen motivaation että työn motivoivuuden osalta, kun taas konetekniikan toimisto (TV) oli arvioinut ne heikoimmaksi. Konetekniikan toimiston kohdalla myös luovat jännitteet olivat kummankin motivaationtekijän kohdalla suurimmat.

Vaikka toimistokohtaisessa jaottelussa erot jäivät melko vähäisiksi, on kuitenkin huomioitava, että konetekniikan toimisto (TV) on arvioinut nykytilanteen heikoimmaksi affektiivisen sitoutumisen, normatiivisen sitoutumisen, sisäisen motivaation ja työn motivoivuuden osalta. Myös luova jännite oli konetekniikan toimiston osalta suurin affektiivisen sitoutumisen, sisäisen motivaation ja työn motivoivuuden osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän kohdallaan toive kehittymiseen on suurin.

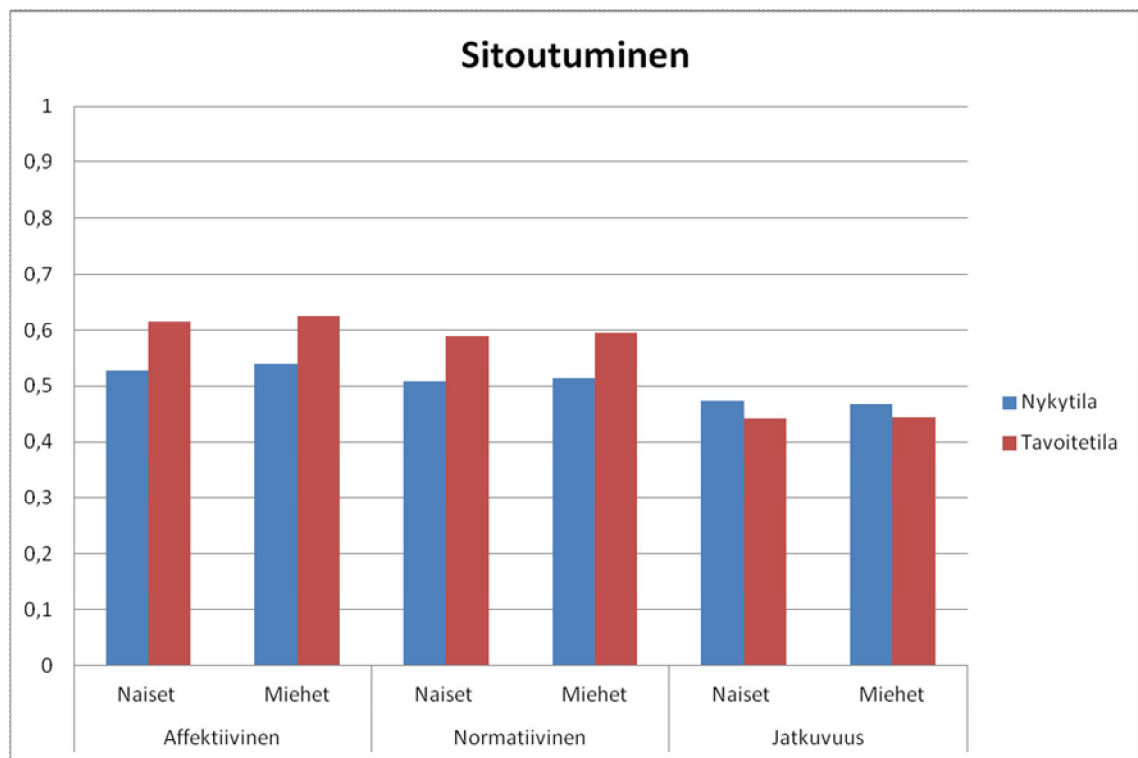
10.5.2 Jaottelu sukupuolen mukaan

Vastaajien sukupuolijakauma oli seuraava:

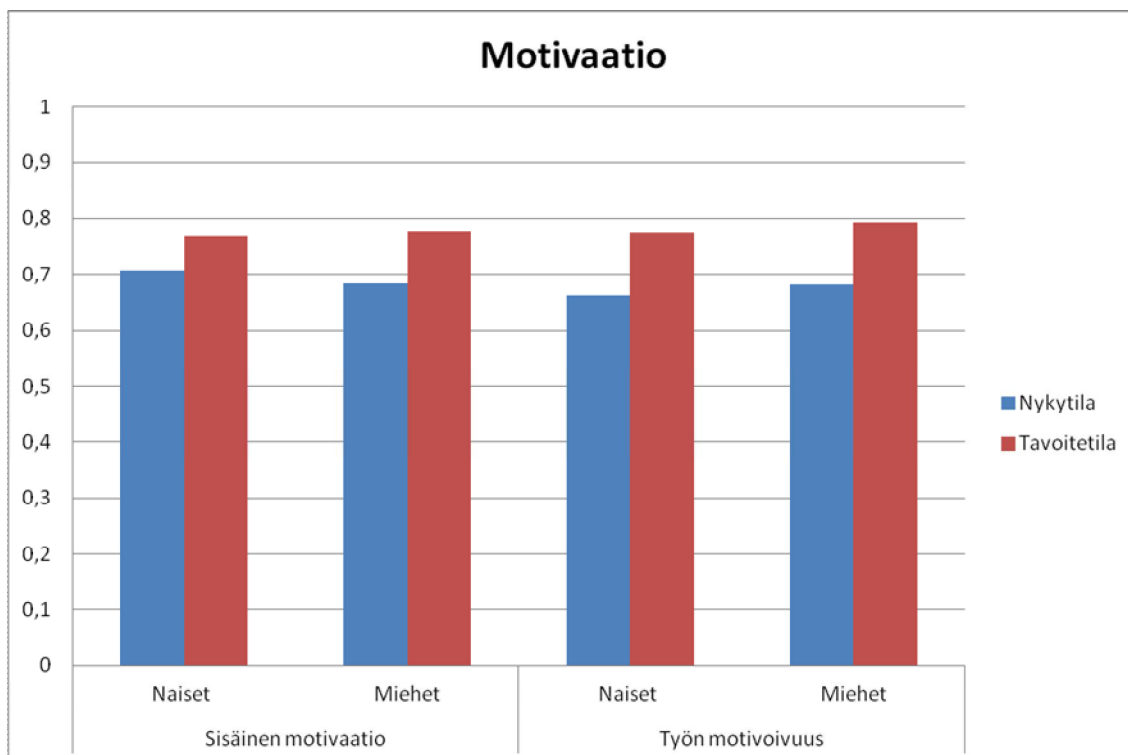
- Naisia 10 kpl
- Miehiä 29 kpl

Loput vastaajista (5 kpl) eivät olleet kertoneet sukupuoltaan eikä heidän vastauksiaan ole huomioitu tässä tarkastelussa.

Kuva 60 havainnollistaa sukupuolieroja sitoutumisen kolmen eri komponentin kohdalla ja kuva 61 puolestaan motivaation eroja. Sekä sitoutumisen että motivaation osalta arviot sekä nyky- että tavoitetilosta naisten ja miesten arviot vastaavat hyvin paljon toisiaan ja erot ovat melko marginaalisia. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa sukupuolella olevan merkitystä sitoutumisen- tai motivaation tasoon.



Kuva 60: Erot sitoutumisessa naisten ja miesten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)



Kuva 61: Erot motivaatiossa naisten ja miesten välillä (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

10.5.3 Jaottelu iän perusteella

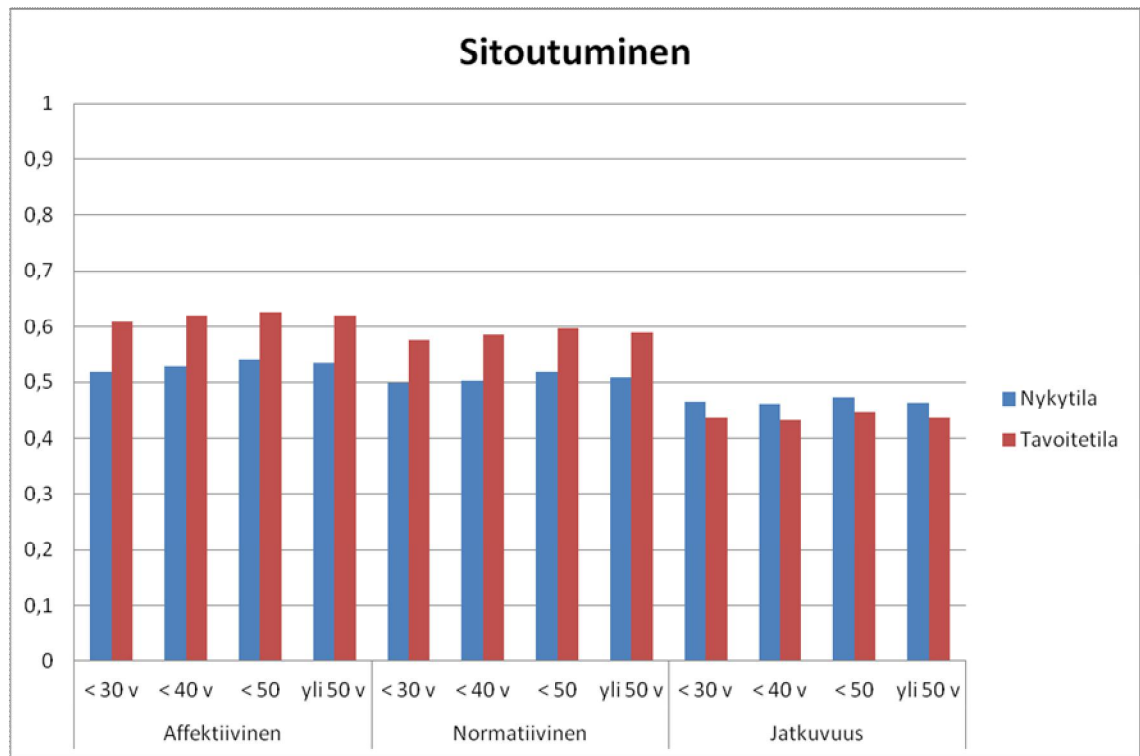
Iän perusteella vastaajat jaoteltiin neljään ryhmään: alle 30-, alle 40-, alle 50- ja yli 50-vuotiaisiin. Vastaajat jakaantuivat näihin neljään ikäryhmään seuraavasti:

- < 30: 7 kpl
- < 40: 14 kpl
- < 50: 8 kpl
- > 50: 11 kpl

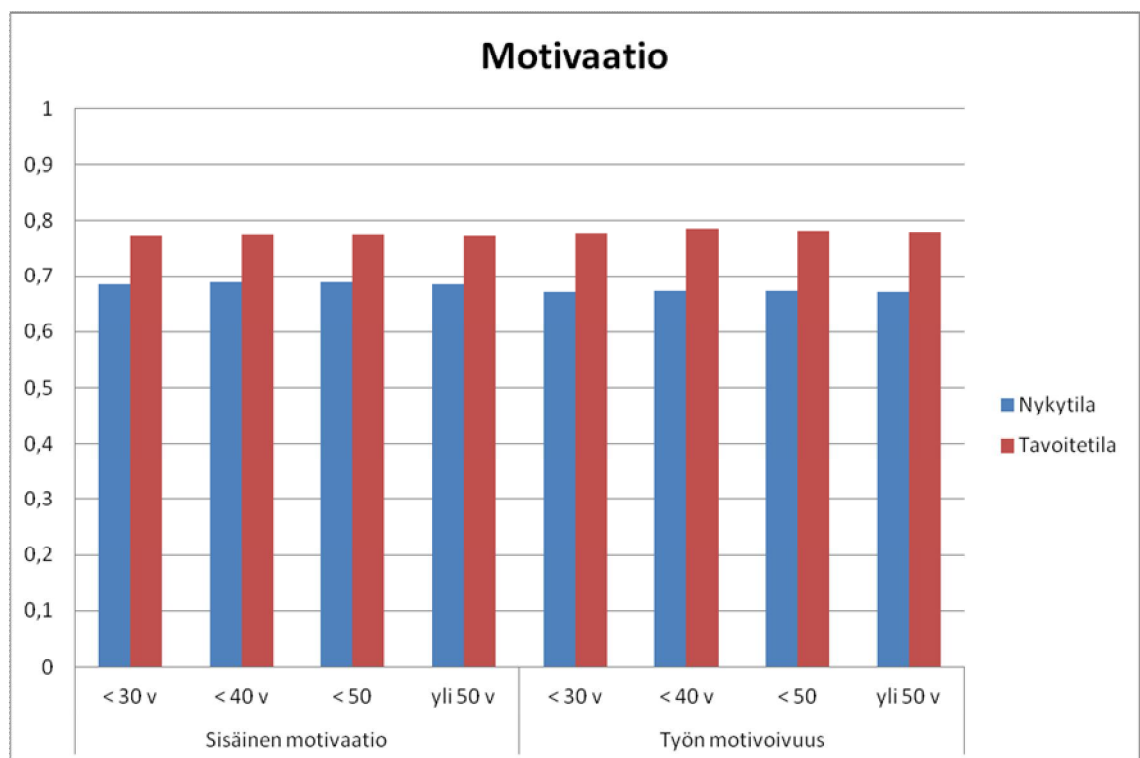
Ne vastaajat (4 kpl), jotka eivät olleet ilmoittaneet ikäänsä, jätettiin pois tästä tarkastelusta.

Alla olevat kuvat 62 ja 63 havainnollistavat iän vaikutusta sitoutumiseen (kuva 62) ja motivaatioon (kuva 63). Sitoutumisen osalta erot ovat vähäisiä mutta sitoutuminen lisääntyy hieman iän lisääntyessä jokaisen komponentin osalta ollen suurimmillaan 40-50 -vuotiaiden kohdalla. Sitoutumisen lisääntyminen iän myötä voi selittyä monilla tekijöillä. Mahdollinen eteneminen uralla tuo mielekkäämpiä työtehtäviä vaikuttaen positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen. Iän karttuessa lähteminen saattaa vaikeutua myös perhesuhteiden takia: lapset ovat koulussa ja koti ostettu. Tämän tutkimuksen

perusteella ei voida havaita eroja motivaatiossa iän perusteella: iästä riippumatta arviot motivaation nyky- ja tavoitetiloi-
sta ovat käytännössä samat.



Kuva 62: Erot sitoutumisessa eri-ikäisten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)



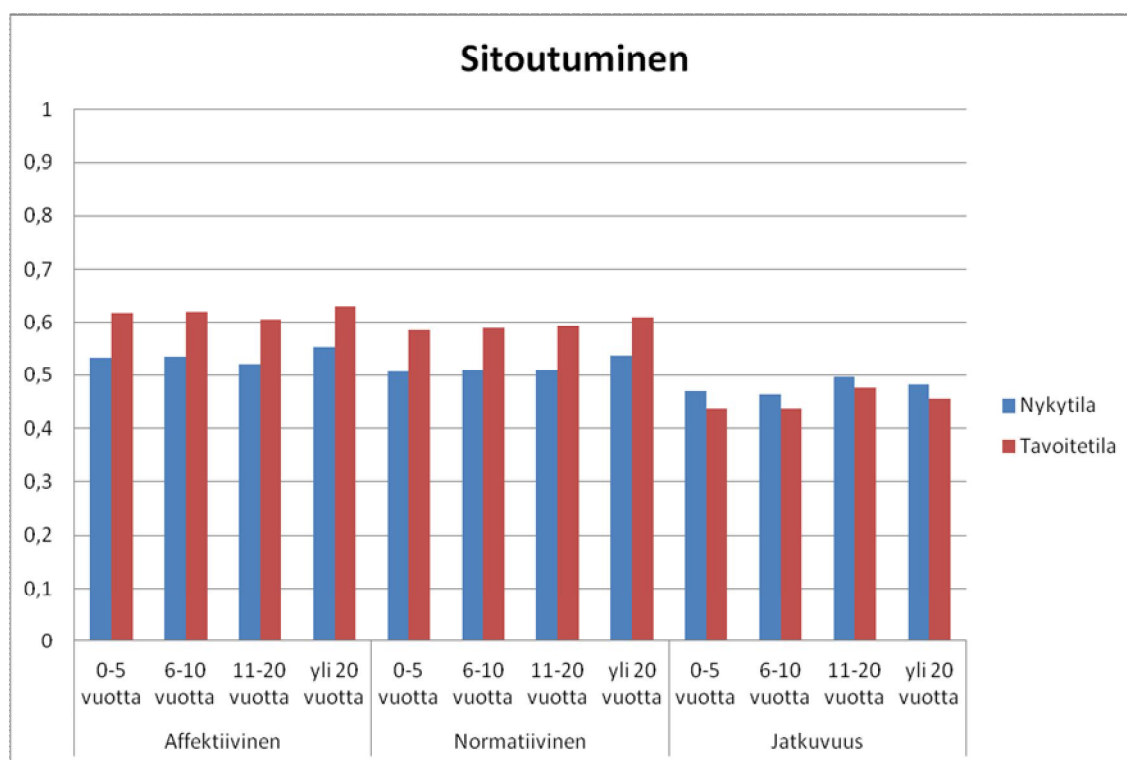
Kuva 63: Erot motivaatiossa eri-ikäisten välillä (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

10.5.4 Jaottelu organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan

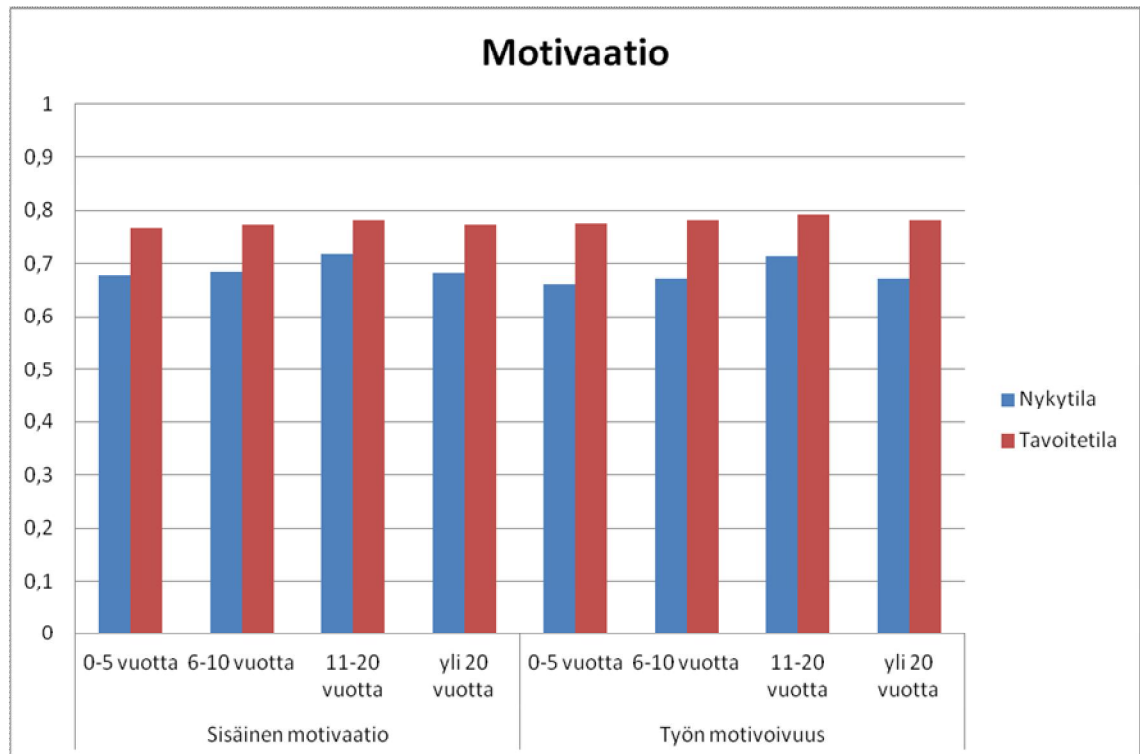
Organisaatiojäsenyyden pituuden mukaisessa jaottelussa käytettiin neljää luokkaa: 0-5 vuotta, 6-10 vuotta, 11-20 vuotta ja yli 20 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Vastaajat jakaantuivat käytettyihin luokkiin seuraavasti:

- 0-5 vuotta: 23 kpl
- 6-10 vuotta: 11 kpl
- 11-20 vuotta: 5 kpl
- yli 20 vuotta: 5 kpl

Kuvasta 64 voidaan nähdä sitoutumiserot jaoteltuna organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan ja kuvasta 65 puolestaan organisaatiojäsenyyden pituuden vaikutus motivaatioon. Sekä sitoutumisen että motivaation osalta erot eri ryhmien välillä ovat melko pieniä. Sitoutumisen osalta voidaan kuitenkin havaita että affektiivisen ja normatiivisen sitoutumien osalta yli 20 vuotta organisaatiossa olleet ovat arvioineet sekä nyky- että tavoitetilat korkeimmiksi. Myös jatkuvuussitoutumisen osalta organisaatiojäsenyyden pituus nosti sekä nyky- että tavoitetilanteen arvoja mutta ne olivat korkeimmillaan 11-20 vuotta organisaatiossa toimineiden osalta. Motivaation osalta 11-20 vuotta organisaatiossa olleiden ryhmä oli arvioinut nykytilat korkeimmiksi sekä sisäisen motivaation että työn motivoivuuden osalta. Luovat jännitteet olivat kuitenkin suurimmat 0-5 vuotta organisaatiossa toimineiden ryhmässä.



Kuva 64: Erot sitoutumisessa organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan

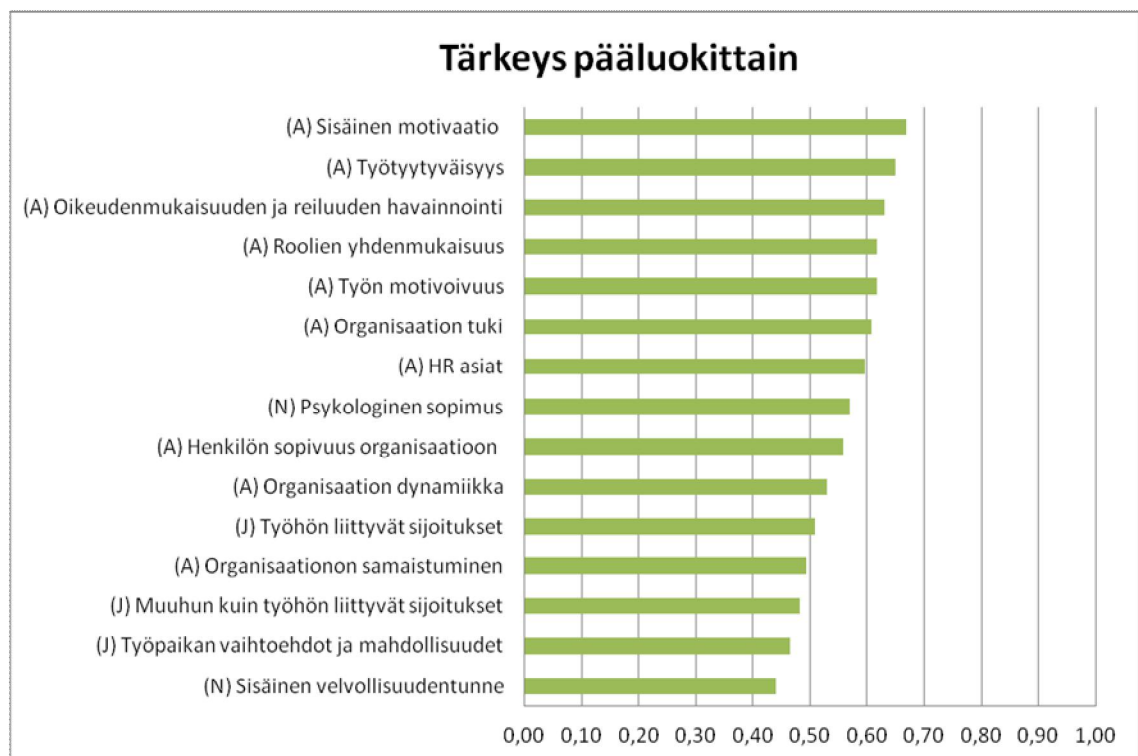


Kuva 65: Erot motivaatiossa organisaatiojäsenyyden pituuden mukaan

Yhteenveto. Sitoutumisen ja motivaation tasoista erilaisten jaotteluiden perusteella voidaan todeta erojen olleen melko pieniä niin sitoutumisen kuin motivaationkin suhteen. Tämän tutkimuksen perusteella sukupuoli ei ole vaikutusta henkilöstön sitoutumis- ja motivaatitasoon. Henkilön ikä ja organisaatiojäsenyyden pituus lisää hieman sekä affektiivista että normatiivista sitoutumista. Henkilön iällä ei ole vaikutusta motivaatioon, mutta organisaation jäsenyyden pituus vaikuttaa niin, että motivaatio on korkeimmillaan henkilön ollessa organisaatiossa 11-20 vuotta.

10.6 Tärkeys

Nykytilan ja tavoitetilan lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien tärkeyttä. Kuvasta 66 nähdään tärkeyden jakautuminen pääluokittain. Kuten kuvasta huomataan, affektiivisen sitoutumisen pääluokat korostuvat voimakkaasti: Kymmenen tärkeimmäksi koetun pääluokan joukossa on vain yksi muu kuin affektiivisen sitoutumisen pääluokka ja sekin vasta sijalla kahdeksan.



Kuva 66: Tärkeydet pääluokkakohtaisesti (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Tärkeimmiksi asioiksi ovat nousseet sisäinen motivaatio, työtyytyväisyys sekä oikeudenmukaisuus ja reiluus. Vähiten tärkeänä vastaajat ovat pitäneet normatiiviseen sitoutumiseen kuuluvaa pääluokkaa *Sisäinen velvollisuudentunne*.

Taulukosta 8 voidaan nähdä kolme tärkeimmäksi ja vähiten tärkeäksi koettua alaluokkaa. Kaikki tärkeimmiksi koetut alaluokat kuuluvat affektiivisen sitoutumisen pääluokkiin. Kaksi tärkeimmäksi noussutta alaluokkaa kuuluu pääluokkaan sisäinen motivaatio, joka nousikin tärkeimmäksi pääluokkakohtaisessa jaottelussa. Alaluokka "tyytyväisyys korvauksiin" kuuluu pääluokkaan työtyytyväisyys. Kaksi kolmesta vähiten tärkeäksi koetusta alaluokasta kuuluu normatiiviseen sitoutumiseen ja yksi jatkuvuussitoutumisen alle. Henkilöstö piti yleistä lojaaliutta vähiten tärkeänä alaluokkana.

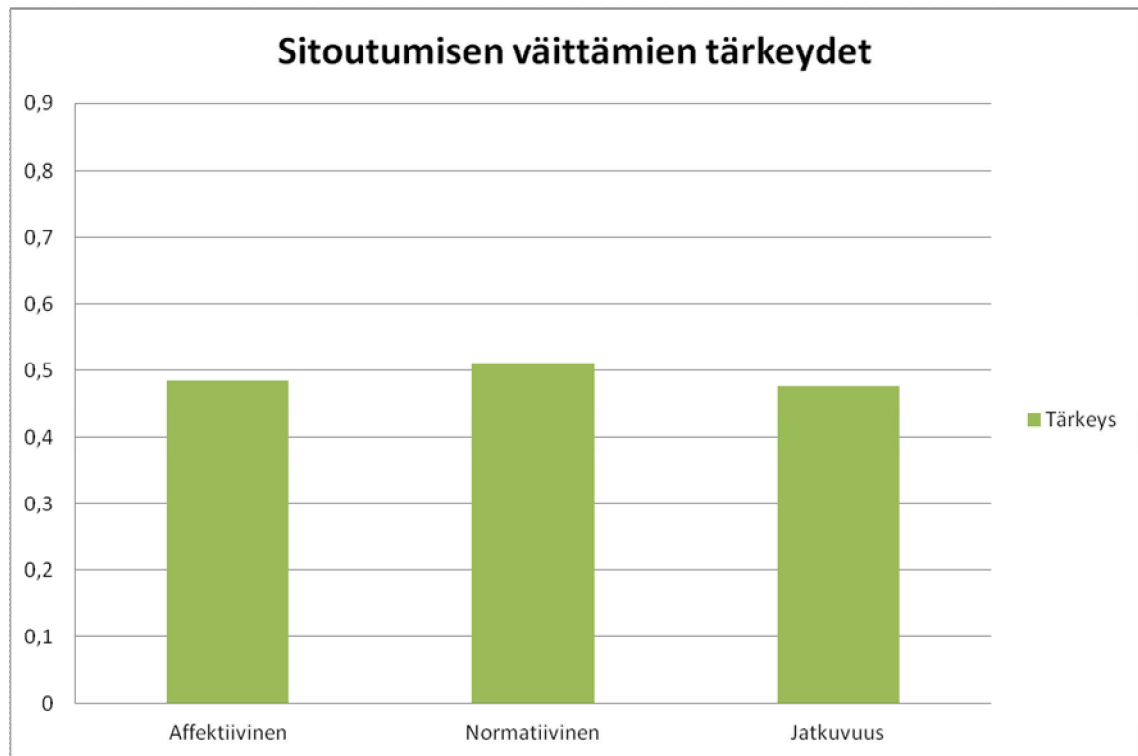
Taulukko 8: Tärkeimmiksi ja vähiten tärkeiksi koetut alaluokat (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

	PÄÄLUOKKA	ALALUOKKA	ARVO
TÄRKEIMMÄT	(A) Sisäinen motivaatio	Tarkoituksenmukaisuuden tunne	0,75
	(A) Sisäinen motivaatio	Vastuunottamisen tunne	0,72
	(A) Työtyytyväisyys	Tyytyväisyys korvauksiin	0,70
VÄHITEN TÄRKEÄT	(N) Sisäinen velvollisuudentunne	Yleinen lojaalius	0,39
	(J) Työpaikan vaihtoehdot ja mahdollisuudet	Vaihtoehtojen haluttavuus	0,44
	(N) Sisäinen velvollisuudentunne	Kiitollisuudenvelka	0,44

Tärkeimmiksi alaluokiksi vastaajat arvioivat tarkoituksenmukaisuuden tunteen, vastuunottamisen tunteen sekä tyytyväisyyden korvauksiin (taulukko 8). Henkilöstö pitää tärkeänä, että heidän työnsä on merkityksellistä ja tarkoituksenmukaista. Työllä itsellään ja sen sisällöllä on tärkeä merkitys mutta myös siitä saatavat korvaukset nousevat tärkeäksi.

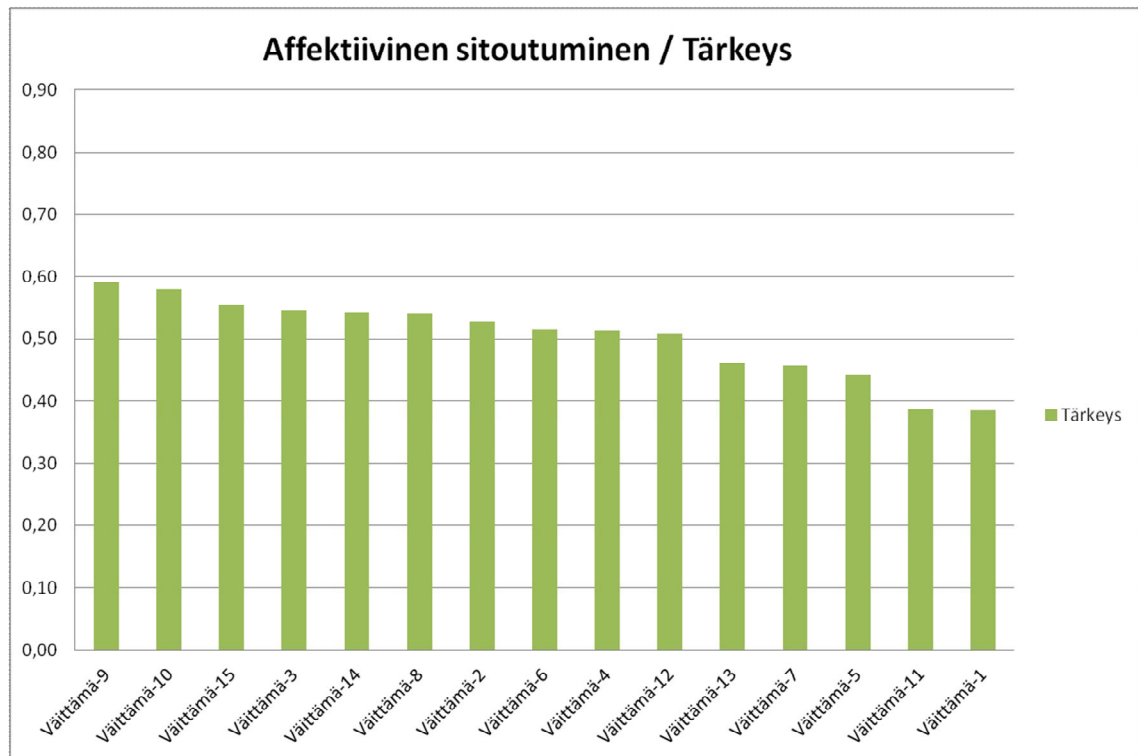
10.6.1 Tärkeys sitoutumisen osalta

Kuva 67 esittää keskiarvon jokaisen sitoutumisen komponentin kohdalla tiukan sitoutumisen väittämien (taulukot 3,4 ja 5) osalta. Kun tarkastellaan vain tiukkaa sitoutumista, nousevat normatiivisen sitoutumisen väittämät niukasti tärkeimmiksi affektiivisen ja jatkuvuussitoutumisen saadessa melkein saman arvon. Erot ovat kuitenkin huomattavan pieniä jokaisen sitoutumisen kolmen komponentin osalta.



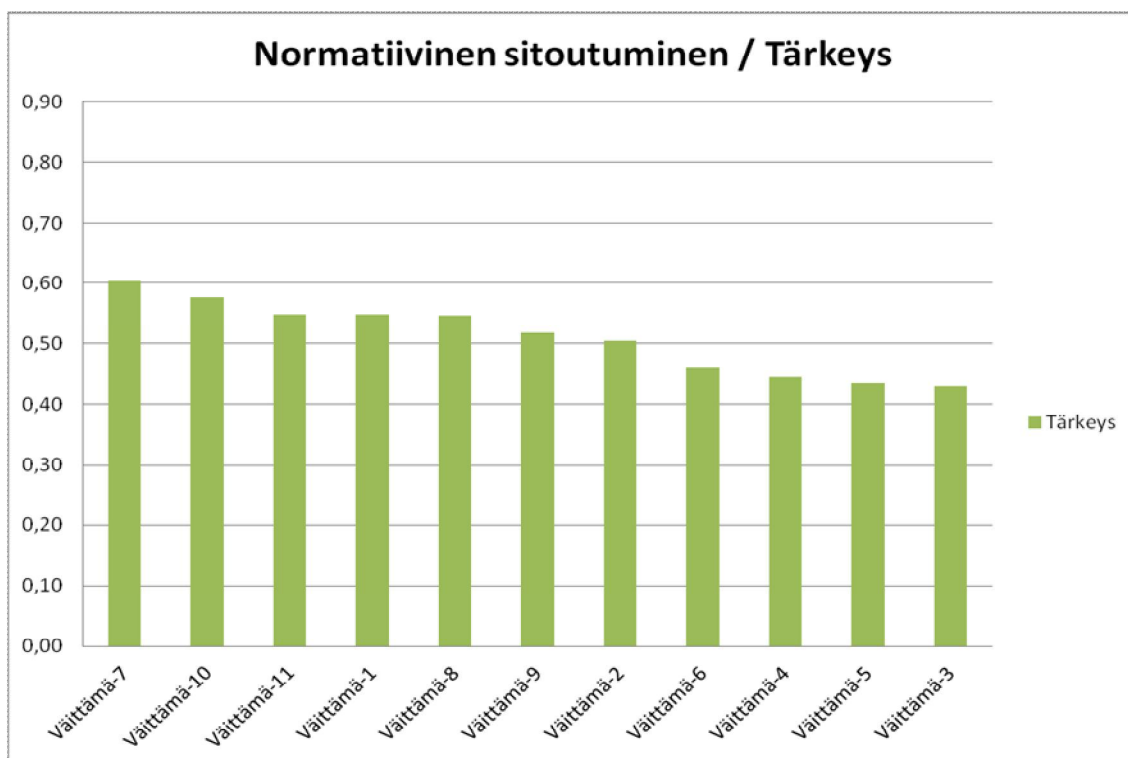
Kuva 67: Sitoutumisen väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuva 68 havainnollistaa, miten tärkeiksi vastaajat ovat arvioineet affektiivisen sitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (taulukko 3). Väittämä yhdeksän *Päätökseni työkennellä tälle organisaatiolle oli selkeä virhe* on arvioitu tärkeimmäksi arvolla 0,59. Vastaajat pitävät siis tärkeimpänä väittämänä sitä, etteivät katuisi tuloaan kyseisen organisaation palvelukseen. Vähiten tärkeäksi on arvioitu väittämä yksi *En ole kiintynyt organisaatiooni tunneperäisesti*, joka on saanut arvon 0,38. Tämä tarkoittaa, ettei tunneperäistä kiintymystä organisaatioon pidetä erityisen tärkeänä.



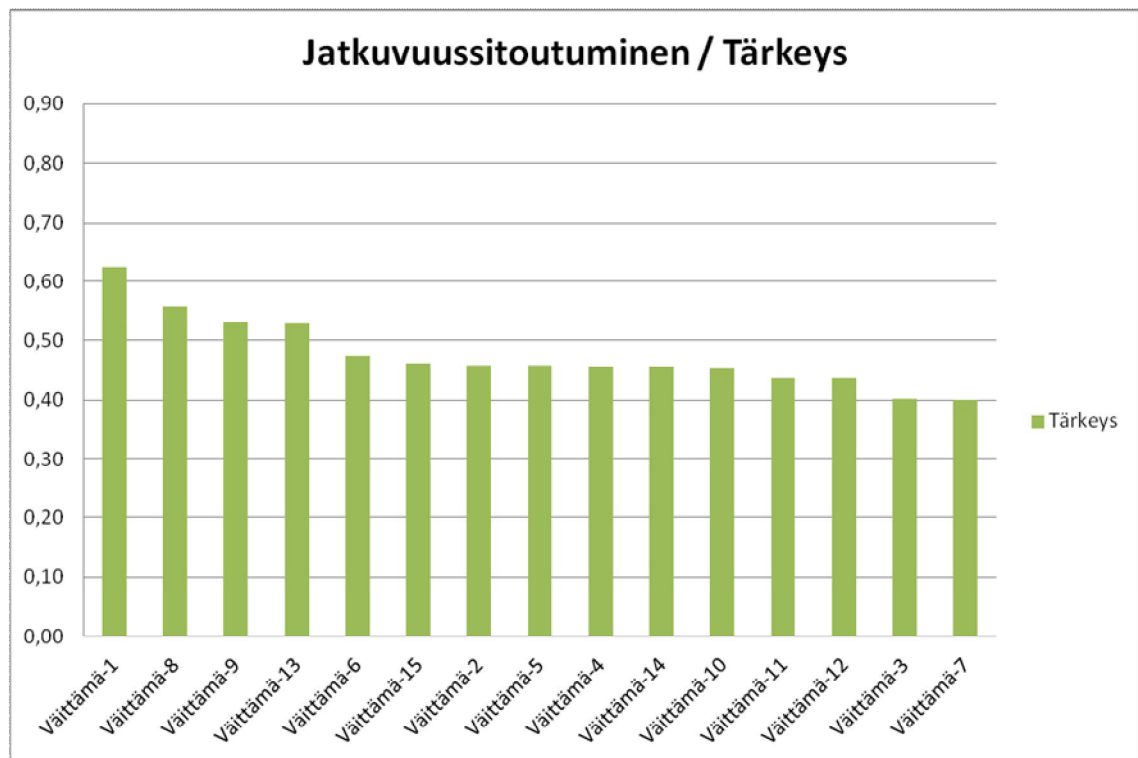
Kuva 68: Affektiivisten sitoutumisen väittämien tärkeys (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Normatiivisen sitoutumisen osalta (kuva 69) tiukan sitoutumisen väittämien (taulukko 4) tärkeudet vaihtelevat 0,60 ja 0,43 välillä. Vaihtelu on siis affektiivisen sitoutumisen väittämiä vähäisempää. Normatiivisesta sitoutumisesta tärkeimmäksi on arvioitu väittämä kahdeksan *Odotan kehittyväni tässä organisaatiossa* ja se on saanut arvon 0,6. Tämä on hieman korkeampi arvo kuin affektiivisen sitoutumisen osalta tärkeimpänä pidetyn väittämän arvo. Vähiten tärkeänä on pidetty väittämää kolme *Tuntisin syyllisyyttä jos lähtisin tästä organisaatiosta*.



Kuva 69: Normatiivisen sitoutumisen väittämien tärkeys (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Jatkuvuussitoutumisen tiukan sitoutumisen väittämät (taulukko 5) on arvioitu suunnilleen yhtä tärkeiksi kuin normatiivisen sitoutumisen väittämät, kuten voidaan havaita kuvasta 70. Tärkeimmäksi on noussut väittämä yksi *Organisaationi tarjoama työn jatkuvuus/turvattuus on minulle tärkeää*. Henkilöstö kokee hyvin tärkeäksi sen, että voivat kokea työnsä ja työpaikkansa olevan turvattuja. Vähiten tärkeäksi puolestaan oli noussut väittämä seitsemän *Minulla on vähän/paljon henkilökohtaisia velvollisuuksia työni ulkopuolella, jotka häiriintyisivät, jos jättäisin työni*.



Kuva 70: Jatkuvuussitoutumisen väittämien tärkeys (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

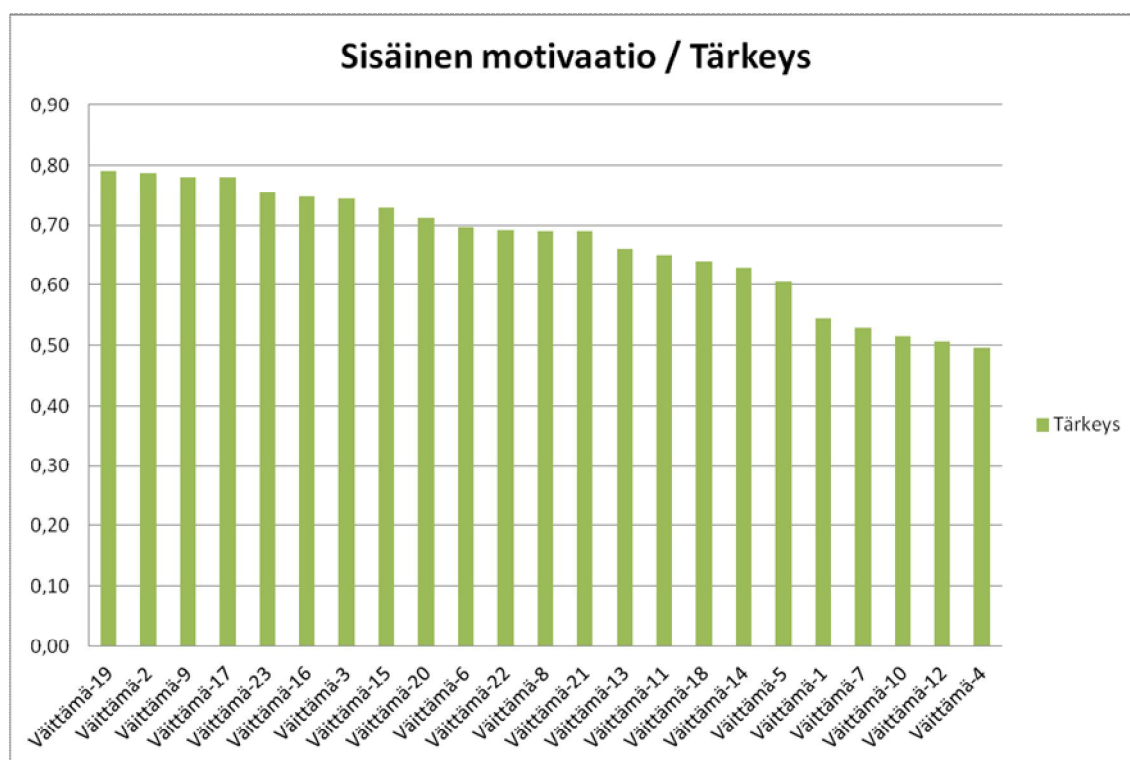
10.6.2 Tärkeys motivaation osalta

Kuva 71 osoittaa, että henkilöstö on pitänyt motivaation väittämiä (taulukot 6 ja 7) keskimäärin tärkeinä. Erityisesti tämä korostuu sisäisen motivaation väittämien osalta. Sisäisen motivaation väittämien tärkeyden keskiarvo on 0,67 ja työn motivoivuuden osalta keskiarvo on 0,62.



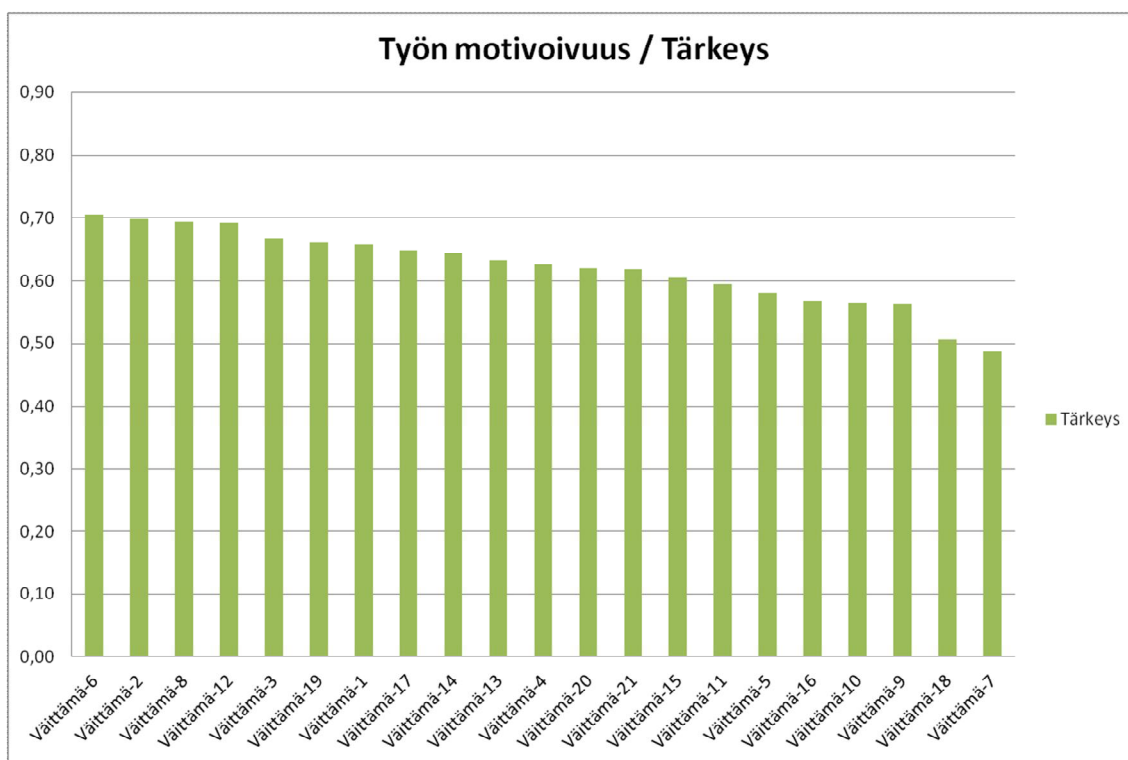
Kuva 71: Motivaation väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Tarkasteltaessa sisäisen motivaation väittämiä (taulukko 6) väittämäkohtaisesti (kuva 72), voidaan havaita jokaista väittämää pidettävän melko tärkeänä. Vaihtelu tärkeyksien välillä on kuitenkin melko suurta. Väittämien saamat arvot vaihtelevat 0,79 ja 0,5 välillä. Vastaajat ovat arvioineet kymmenen väittämän osalta tärkeyden olevan yli 0,7. Tärkeimmiksi väittäviksi on arvioitu väittämät 19 ja kaksi, jotka ovat saaneet saman arvon 0,79. Väittämässä 19 arvioidaan tyytyväisyyttään työhön *Olen tyytymätön / tyytyväinen työhöni* ja väittämässä kaksi *Olen tyytymätön / tyytyväinen suoriutumiseeni työssäni* tyytyväisyyttä työssä suoriutumiseen. Myös väittämät yhdeksän *Tunnen työni edistävän ja koen saavuttavani jotain - en koskaan / yleensä* ja 17 *Pidän työstäni erittäin paljon - eri mieltä / samaa mieltä* on arvioitu tärkeimpien väittämien joukkoon ja ne ovat molemmat saaneet arvon 0,78. Kaikissa tärkeimmiksi nousseissa väittämässä arvioidaan vastaajan suhdetta omaan työhönsä. On selvää, että henkilöstö pitää erittäin tärkeänä omasta työstä ja siinä suoriutumisesta saatavaa tyytyväisyyden tunnetta. Työstä halutaan todella pitää ja tehtävät halutaan hoitaa kunnolla. Vähiten tärkeänä pidetään sitä, että työstä suoriudutaan muita työntekijöitä paremmin (väittämä 4) ja työtovereilta saatavaa palautetta (väittämä 12).



Kuva 72: Sisäisen motivaation väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Kuvasta 73 voidaan nähdä, että myös työn motivoivuuden osalta väittämät (taulukko 7) on arvioitu tärkeiksi, vaikka arvot jäävät hieman sisäistä motivaatiota matalammiksi. Työn motivoivuuden osalta väittämien tärkeydet vaihtelevat 0,71 ja 0,49 välillä. Tärkeimmäksi väittämäksi on arvioitu väittämä kuusi *Pystyn näkemään työni tulokset - en koskaan / aina*. Lähes yhtä tärkeäksi on noussut väittämä kaksi *Työni on erittäin / ei ollenkaan yksinkertaista ja itseään toistavaa*. Väittämät kahdeksan *Minulla on mahdollisuus saattaa päätökseen aloittamani työtehtävät - ei koskaan / aina* ja 12 *Minulla on mahdollisuus suunnitella omia työtehtäviäni - ei koskaan / aina* ovat saaneet saman arvon. Henkilöstö pitää tärkeänä mahdollisuutta saattaa aloittamansa työt päätökseen ja mahdollisuutta suunnitella työtehtäviään. Vähiten tärkeinä vastaajat ovat pitäneet ymmärrystä siitä, miten omat työtehtävät vaikuttavat yrityksen missioon (väittämä 7) ja työtovereilta saatavaa palautetta (väittämä 18).



Kuva 73: Työn motivoivuuden väittämien tärkeydet (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

10.6.3 Kehityskohteita tärkeyden perusteella

Koska vastaajat ovat arvioineet sekä väittämien nyky- ja tavoitetiloija että niiden tärkeyttä, voidaan näitä yhdistämällä pyrkiä löytämään tärkeimpiä kehityskohteita sitoutumisen ja motivaation parantamiseen. Jos korjaavat toimenpiteet keskitetään tekijöihin, joita ei alun perinkään pidetty erityisen merkityksellisinä ja tärkeinä, voivat tulokset jäädä heikoiksi. Siksi onkin tärkeää puuttua niihin asioihin, joita kehittämällä todella voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumis- ja motivaatitasoihin positiivisesti.

Tässä tutkimuksessa arviot nyky- ja tavoitetiloihin on sidottu väittämien tärkeyden arviointiin luovan jännitteen kautta. Koska positiivinen luova jännite on energia, voima, joka työntää kohti toivottua tavoitetta, on tämä energia tärkeää hyödyntää. Ja koska on oleellista keskittyä juuri niihin tekijöihin, joiden tärkeys henkilöstölle on erityisen suuri, on tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi kehityskohteiksi nostettu ne tekijät, joissa luovan jännitteen ja tärkeyden tulot ovat suurimmat.

Alla olevasta taulukosta 9 voidaan nähdä kymmenen tärkeimmäksi nousutta väittämää ja niiden alaluokat, kun arviointina on käytetty luovan jännitteen ja tärkeyden tuloa. Kuten kuva havainnollistaa, kaikki tärkeimmiksi nousseet alaluokat ovat motivaatioon kuuluvia. Erityisesti korostuu sisäisen motivaation tärkeys: kymmenestä tärkeimmäksi nousseen väittämän alaluokasta kahdeksan kuuluu sisäiseen motivaatioon ja kaksi työn motivoivuuteen.

Taulukko 9: Luovan jännitteen ja tärkeyden tulo avulla tärkeimmiksi nousseet väittämät (Evolutell/Helix/Empiirinen Data)

TÄRKEIMPIÄ KEHITYSKOhteita (luova jännite x tärkeys)			
	Alaluokka	Väittämä	Arviointikriteeri
1.	Sisäinen motivaatio	Olen työhöni	tyytymätön / tyytyväinen
2.	Sisäinen motivaatio	Tunnen työni edistävän ja koen saavuttavani jotain	en koskaan / yleensä
3.	Sisäinen motivaatio	Koen onnistumisen tunnetta työssäni	en koskaan / aina
4.	Työn motivoivuus	Saan hyödyllistä ja rakentavaa palautetta, joka auttaa minua parantamaan suorituskyyäni	en koskaan / riittävästi
5.	Sisäinen motivaatio	Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia ja palkitsevia	eri mieltä / samaa mieltä
6.	Sisäinen motivaatio	Pidän työstäni erittäin paljon	eri mieltä / samaa mieltä
7.	Sisäinen motivaatio	Koen tekeväni työtä, jossa olen parhaimmillani	en lainkaan / täysin
8.	Sisäinen motivaatio	Olen suoriutumiseen työssäni	tyytymätön / tyytyväinen
9.	Sisäinen motivaatio	En voi vaikuttaa työtehtäviini	samaa mieltä / eri mieltä
10.	Työn motivoivuus	Minulla on mahdollisuus suunnitella omia työtehtäviäni	ei koskaan / aina

Kuten taulukko yhdeksän havainnollistaa, työstä saatava sisäinen palkkio on henkilöstölle hyvin tärkeää. Henkilöstö haluaa tehdä työtä, johon voi olla tyytyväinen ja jossa voi kokea edistymisen, saavuttamisen ja onnistumisen kokemuksia ja tunteita. Myös

rakentavan palautteen merkitys on suuri. Vastaajat haluavat tehdä mielenkiintoisia ja palkitsevia töitä ja työtehtäviä, joihin he voivat myös itse vaikuttaa ja joista he pitävät.

Tärkeimmäksi noussut väittämä (taulukko 9) käsittelee tyytyväisyyttä työhön. Työstä saatu tyytyväisyys on kuitenkin sidoksissa työn ominaisuuksiin ja työjärjestelyihin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tyytyväisyyttä työhön voida lisätä tai kehittää vaikuttamatta työn sisältöön.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselytutkimuksessa käytetty Helix-sovellus soveltui hyvin sekä sitoutumisen että motivaation tason selvittämiseen. Saatu aineisto oli riittävän laaja ja monipuolinen, jotta tuloksista saatiin syvälinen ymmärrys. Luokittelemalla saatuja tuloksia erilaisin tavoin pystyttiin havaitsemaan heikkouksia ja vahvuuksia sekä löytämään kehystyskohteita.

Taulukosta 10 voidaan nähdä yhteenvedona sitoutumisen ja motivaation osalta vastaajien arviot nyky- ja tavoitetilojen tasoista sekä luovan jännitteen arvo. Kuten kuva osoittaa, sitoutumisen yleistaso on kohtalaisen hyvä, mutta se voisi olla nykyistä parempikin. Motivaation osalta arvot ovat sitoutumista suurempia niin nyky- ja tavoitetilojen kuin luovien jännitteidenkin osalta. Luovat jännitteet ovat positiivisia sitoutumisen osalta affektiivisen ja normatiivisen komponentin osalta. Jatkuvuussitoutumisen komponentti puolestaan on saanut negatiivisen luovan jännitteen arvon. Motivaation osalta luovat jännitteet ovat positiivisia.

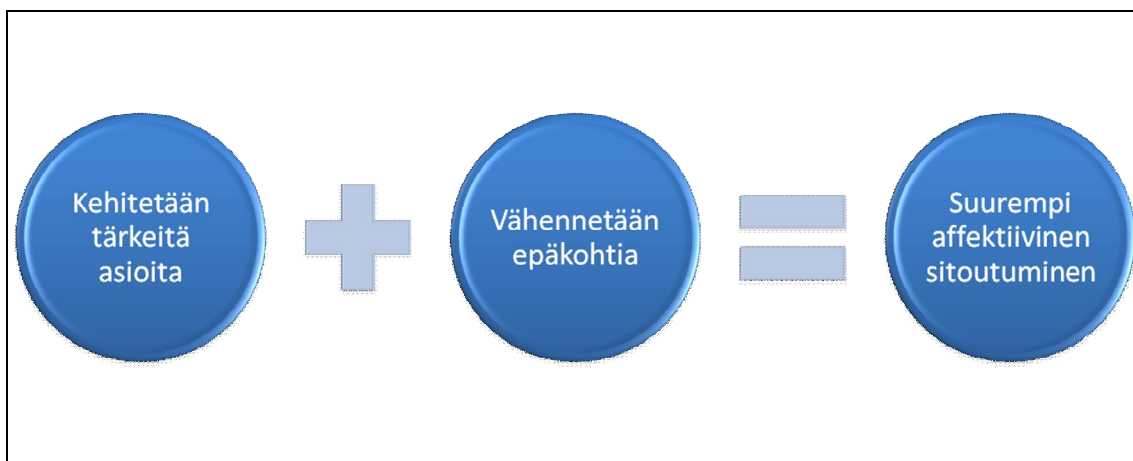
Taulukko 10: Yhteenvedo sitoutumis- ja motivaatiotasosta (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

	Sitoutuminen	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
	Affektiivinen	0,54	0,63	0,08
	Normatiivinen	0,52	0,59	0,07
	Jatkuvuus	0,47	0,44	-0,03
	Motivaatio	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
	Sisäinen	0,69	0,79	0,10
	Työn motivoivuus	0,67	0,78	0,11

Affektiivinen sitoutuminen, joka tarkoittaa tunneperäistä, henkilön vapaaehtoiseen haluun perustuvaa kiintymystä (Meyer & Allen, 1990, s. 2; 1991, s. 64), vaikuttaa positiivisimmin henkilön sitoutumiseen. Onkin erityisen tärkeää pyrkiä vahvistamaan juuri tätä komponenttia. Jotta affektiivista sitoutumista voidaan vahvistaa, on ymmärrettävä, millä keinoilla siihen voidaan vaikuttaa. Alla oleva kuva 74 havainnollistaa, miten affektiivista sitoutumiskomponenttia voidaan vahvistaa kahdella keinolla:

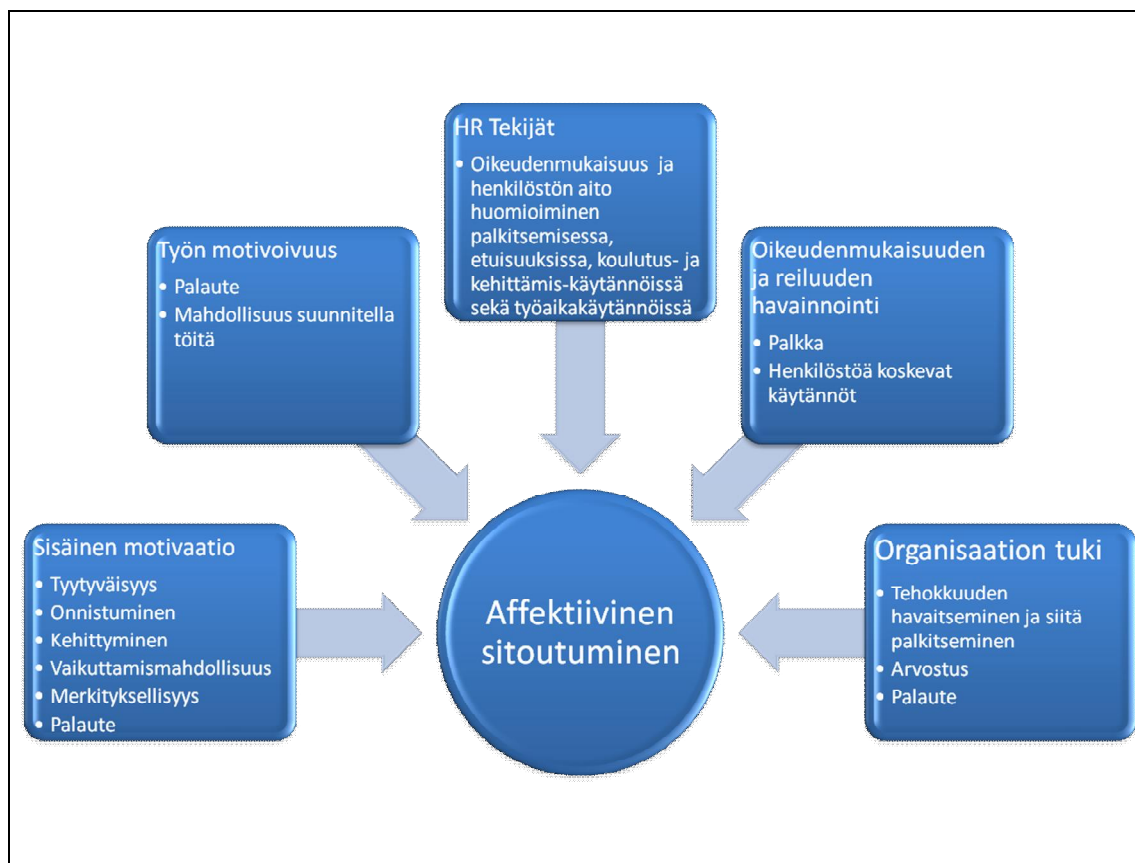
1. Kehitetään niitä asioita, jotka nousivat tutkimuksessa tärkeimmiksi kehityskohteiksi
2. Pyritään poistamaan tai vähentämään tekijöitä, jotka henkilöstö koki epäkohdiksi.

Tärkeimmät kehityskohteet on tässä tutkimuksessa määritetty yhdistämällä luova jännite ja se, miten tärkeäksi vastaajat olivat väittämät määrittäneet. Muut havaitut asiat perustuvat suurimpiin eroihin nyky- ja tavoitetiloissa ja nämä asiat on nimetty havaituiksi epäkohdiksi.



Kuva 74: Affektiivisen sitoutumisen kehittäminen (Evolutelle/Helix/Empiirinen Data)

Tämä tutkimus korosti voimakkaasti affektiivisen sitoutumisen merkitystä. Tarkasteltaessa joko pelkästään luovia jännitteitä tai luovan jännitteen ja tärkeyden tuloa, kaikki esiin nousevat pääluokat kuuluvat affektiivisen sitoutumiskomponentin alle. Kuvasta 75 voidaan nähdä ne pääluokat, jotka erottuivat tutkimustuloksissa selvimmin. Työn motivoivuus ja erityisesti sisäinen motivaation tärkeys korostuivat tarkastelussa, jossa luova jännite yhdistettiin arvioituun tärkeyteen. HR tekijät, oikeudenmukaisuuden ja reiluuden havainnointi ja organisaation tuki puolestaan ovat ne pääluokat, joissa luova jännite, eli tavoite- ja nykytilan erotus, oli suurin.



Kuva 75: Keinot affektiivisen sitoutumisen kehittämiseen (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Pääluokan lisäksi kuvasta 75 voidaan nähdä ne asiat, jotka näiden pääluokkien alla nousivat erityisen tärkeiksi. Sisäisen motivaation osalta esiin tulevat tunne tyytyväisyydestä ja halu suoriutua ja onnistua työssä. Töiden halutaan olevan merkityksellisiä, niistä halutaan pitää ja omiin töihin halutaan voida vaikuttaa. Sekä mahdollisuus vaikuttaa että toive saada enemmän palautetta nousivat esiin sekä sisäisen motivaation että työn motiivoinnin kohdalla. HR tekijöiden, oikeudenmukaisuuden havainnoinnin ja organisaation tuen osalta esiin nousee tunne epäoikeudenmukaisuudesta. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta koetaan niin palkitsemisen ja muiden etuuksien, koulutus- ja kehittämisikäytäntöjen, työaikakäytäntöjen kuin palkkauksen osalta. Joustoa ja suurempaa tasapuolisuutta toivotaan myös työaikakäytäntöihin. Henkilöstö kokee, ettei heitä arvosteta riittävästi. Toive saada enemmän palautetta nousi esiin myös pääluokassa *Organisaation tuki*.

Henkilöstöllä olevat tunteet epäoikeudenmukaisuudesta ja arvostuksen puutteesta vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen sitä heikentäen. Jotta affektiivista sitoutumiskomponenttia voidaan kehittää, pitää tämä tunne poistaa tai ainakin sitä tulee vähentää. Tunne epäoikeudenmukaisuudesta voi perustua siihen, että henkilöstöä todella kohdellaan eriarvoisesti tai oletuksiin, jotka todellisuudessa eivät pidä paikkaansa. Se, kumpi syy

tunteen taustalla vaikuttaa, on jossain määrin epäoleellista sen kannalta, miten epäkohdtaa tulisi lähestyä. On selvää, että mahdolliset epäkohdat ja epäoikeudenmukaisuudet tulisi oikaista mutta vaikka näin tehtäisiin, se ei automaattisesti poista epäoikeudenmukaisuuden kokemusta ja tunnetta, jollei henkilöstö tiedä näistä toimista. Oleellista on avoimuuden lisääminen. Mikäli korjaavia toimenpiteitä tehdään, henkilöstön pitää tietää niistä, jotta epäoikeudenmukaisuuden tunne voisi vähentyä. Avoimuuden lisääminen tarkoittaa myös ihmisten kanssa keskustelemista. On tärkeää perustella, miksi esimerkiksi joku toinen valittiin tehtävään tai koulutukseen, vaikka myös jollain toisellakin olisi ollut niihin halukkuutta. Myös tyytyväisyys palkkoihin voi lisääntyä avoimuuden lisääntymisen myötä. Ei ole ehkä kohtuullista olettaa ihmisten ajattelevan jokaisella olevan saman palkan. Sen sijaan yleisesti ymmärretään, että esimerkiksi kokemus ja henkilökohtainen osaaminen lisäävät tulotasoa. Oleellista tässäkin on pystyä avaamaan syyt siihen, miten eri tekijät vaikuttavat palkkaan, vaikkei yksittäisistä palkoista haluttaisikaan puhua.

Tunne epäoikeudenmukaisuudesta ja arvostuksen puutteesta voi olla myös seurausta liiasta tasapuolistamisesta. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa samoja henkilöstöpolitiikan käytäntöjä pyritään liian yksiselitteisesti soveltamaan koko henkilöstöön. On selvää, etteivät esimerkiksi etätyömahdollisuudet ole jokaisen työntekijän kohdalla samanlaisia, sillä ne ovat hyvin sidottuja työn ominaisuuksiin. Tällöin on tärkeää pohtia, onko tasapuolista, ettei kukaan voi tehdä etätöitä, jos se ei ole mahdollista jokaiselle vai olisiko oikeudenmukaisempaa sitoa tämä mahdollisuus työtehtäviin. Onkin tärkeää miettiä, voiko epäoikeudenmukaisuuden tunteen taustalla vaikuttaa liiallinen pyrkimys tasapuolisuuteen, joka kääntyy ihmisten mielissä itseään vastaan ja tulkitaan epäoikeudenmukaisuutena. Onkin syytä miettiä, voitaisiinko henkilöstöä koskevissa käytännöissä ja HR politiikassa ottaa enemmän huomioon erilaiset työtehtävät ja näiden töiden ominaisuudet.

Epäkohtien vähentämisen lisäksi affektiiviseen sitoutumisen kehittymiseen voidaan vaikuttaa kehittämällä niitä asioita, joissa havaittiin olevan suurin kehittämispotentiaali ja joita pidettiin myös tärkeinä. Näin tarkasteltuna merkittävimmiksi kehityskohteiksi nousseet tekijät näkyvät kuvasta 75 ja yksityiskohtaisemmin taulukosta yhdeksän. Kymmenestä tärkeimmäksi nousseesta kehityskohteesta kahdeksan kuuluu sisäiseen motivaatioon ja kaksi työn motivoivuuteen (taulukko 9). Tärkeimmiksi asioiksi voidaan havaita tyytyväisyys työtä kohtaan ja tunne edistymisestä ja saavuttamisesta. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan voida kehittää suoraan. Ketään ei voi pakottaa pitämään työstään ja tuntemaan siitä tyytyväisyyttä vaan tunne tyytyväisyydestä on hyvin riippuvainen työn omaisuuksista. Kuvaan 76 on koottu tärkeimmäksi nousseet kehityskohteet ja luokiteltu ne hierarkkisesti (luvut 5.2 ja 7.3). Kuvasta voidaan nähdä, miten eri tekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja mitä tunteita seuraa tiettyjä asioita kehittämällä.



Kuva 76: Kooste tärkeimmistä kehityskohteista (Evolutellc/Helix/Empiirinen Data)

Affektiivisen sitoutumisen kehittämisen kannalta motivaatio, erityisesti sisäinen motivaatio, on ratkaisevan tärkeässä asemassa. Kehittämällä sisäistä motivaatiota voidaan samalla vaikuttaa positiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen. Tärkeimmäksi asiaksi sisäisen motivaation osalta nousi työstä saatava tyytyväisyys. Kuvasta 76 voidaan nähdä tyytyväisyyden työtä kohtaan syntyvän kehittymisen, valinnanvapauden, merkityksellisuuden ja kompetenssin tunteiden kautta. Tämä puolestaan tarkoittaa, että tyytyväisyyden kehittyminen on sidoksissa jokaiseen kuvassa näkyvään asiaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistoimet on keskitettävä niihin yksittäisiin asioihin, joilla kehittymisen, valinnanvapauden, merkityksellisuuden ja kompetenssin tunteita voidaan kehittää ja joilla niihin voidaan vaikuttaa.

Tunnetta kehittämisestä voidaan kokea, kun asetetut päämäärät saavutetaan (luku 5.2). Kehittymisen tunteeseen vaikuttavat työilmapiiri, välitavoitteet, positiivinen palaute ja kehityksen mittaaminen. Työilmapiirin tulisi olla sellainen, joka mahdollistaa ideoinnin sekä syntyneiden ideoiden ja ajatusten avoimen esiintuomisen (luku 7.3.1). Ryhmän jäsenten on tärkeä tuntea voivansa puhua toistensa kanssa. Välitavoitteiden avulla motivaatio ja suoritustaso säilyvät koko prosessin ajan (luku 7.3.2). Välitavoitteet mahdollistavat lisäksi sen, että prosessin aikana voidaan saada mitattavia tuloksia, kun arvioidaan, miten välitavoite saavutti sille asetetut tavoitteet. Yrityksen toimialalla projektien kestot ovat tavallisesti pitkiä. Ilman selkeästi asetettuja välitavoitteita voi olla haasteellista pystyä selkeästi arvioimaan ja mittaamaan sitä, miten hyvin kaukana olevaa tavoitetta ollaan saavuttamassa. Näin ollen selkeiden välitavoitteiden asettaminen on tällaisella alalla erityisen tärkeää kehittymisen tunteen kannalta. Kehittymisen tunnetta voidaan lisätä myös positiivisen palautteen kautta. Lisäksi kehitystä tulisi mitata säännöllisesti. Kehityksen mittaaminen voisi olla esimerkiksi osa esimiehen kanssa määräajoin käytävää kehityskeskustelua. Keskustelun yhteydessä voitaisiin yhdessä määrittää kehityskohteita, joiden toteutumisarviointi tehtäisiin seuraavassa kehityskeskustelussa.

Valinnanvapauden tunne syntyy, kun henkilö kokee voivansa valita hänelle mieluisia tehtäviä ja suorittaa ne itselleen mielekkäällä tavalla (luku 5.2). Valinnanvapauden tunne on sidoksissa autonomiaan, luottamukseen, selkeästi asetettuihin päämääriin eli tavoitteisiin ja informaatioon. Henkilön tulisi voida tuntea, että hän voi vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Tunne autonomiasta syntyy siitä, että henkilö kokee, että hänen ajatuksillaan ja mielipiteillään on merkitystä (luku 7.3.2). Yrityksen toimiala on hyvin tiukasti säädeltyä, joka saattaa vähentää autonomiaa tunnetta. Säädöksistä huolimatta on tärkeää, että henkilöillä on mahdollista kokea autonomiaa. Käytännössä tämä on mahdollista silloinkin, kun ei ole mahdollista vaikuttaa työn tavoitteeseen. Vaikka työn lopputulos olisikin määritetty, työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus määrittää keinot, joilla tähän lopputulokseen päästään. Autonomian lisääntymisen lisäksi tämä on luottamuksenosoitus työntekijöitä kohtaan, joka puolestaan vaikuttaa valinnanvapauden tunteeseen. Lisäksi työntekijällä pitäisi olla riittävästi tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suoriutumisensa on linjassa odotusten ja päämäärien kanssa.

Tunne työn merkityksellisyydestä tarkoittaa mahdollisuutta tavoitella merkitykselliseksi koettuja päämääriä (luku 5.2). Tunne työn merkityksellisyydestä syntyy vaihtelevien ja tärkeiksi koettujen tehtävien kautta. Lisäksi merkityksellisyydentunteeseen vaikuttavat työn itsenäisyys ja asetetut tavoitteet ja päämäärät. Kun asetetut päämäärät koetaan merkityksellisinä, tuntuvat tehtävät tärkeiltä. Kokemus tehtävän tärkeydestä onkin hyvin oleellista merkityksellisyyden kokemisen kannalta: sama työ voi tuntua joko tärkeältä tai tylsältä riippuen siitä, miten tärkeänä ja merkityksellisenä lopputulosta pidetään. Tunnetta työn merkityksellisyydestä voidaankin lisätä, kun henkilöille kerrotaan heidän työnsä tärkeys ja se, miten ja mihin asioihin se vaikuttaa.

Kompetenssin tunne syntyy, kun henkilö kokee suoriutuneensa valitsemastaan tehtävästä hyvin (luku 5.2). Tämä kokemus on mahdollista, kun henkilö saa tekemästään työstä positiivista palautetta ja kun hänen osaamisensa tunnustetaan. Mitä haasteellisemmasta työstä suoriudutaan, sitä voimakkaammin se vaikuttaa kompetenssin kokemiseen. Lisäksi henkilöllä pitää olla riittävästi tietoa, jotta hän voi arvioida työnsä tuloksia. Mikäli lopputulosta ei tiedetä, ei tiedetä myöskään sitä, onko työssä onnistuttu, jolloin kompetenssin tunteen syntyminen ei mahdollistu.

Lopuksi:

Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin niin pääkysymysten kuin apukysymystenkin osalta. Suurin mahdollinen hyöty tutkimuksesta saadaan, mikäli se toistetaan tietyn ajan kuluttua. Näin saataisiin arvio siitä, miten käytännössä toteutetut kehitystoimet ovat vaikuttaneet sitoutumis- ja motivaatiotasoihin. Tutkimusaihe mahdollistaa myös jatkotutkimusaiheita, kuten sitoutumisen ja motivaation keskinäisen vuorovaikutuksen ja suhteen määrittämisen.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. 351 s.
- Adams, J. & Jacobsen, P. 1963. Effects of wage inequities on work quality. *Industrial Relations*, 1964. ss. 19-25
- Ahrenberg, H. 2013. Tietovarasto- ja raportointijärjestelmän testaus. Tampere. Tampereen yliopisto. 131 s.
- Allen, N. & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol 63. ss. 1-18.
- Allen, N. & Meyer J. 1996. Affective, continuance and normative commitment: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 49. ss. 257-276.
- Angle, H & Perry, J. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1. ss. 1-14.
- Armstrong, M. 2006. A Handbook of Human Resources Management. 10. painos. Lontoo. British Library Cataloguing in Publication Data. 982 s.
- Bar-On, R. 1997. Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Multi-Health systems.
- Bateman, T. & Strasser, S. 1984. A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. 27. ss. 95-112.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. 1993. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78. ss. 552-556.
- Boyatzis, E. 2007. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol 27 No. 1. ss. 5-12.
- Brander, E. 2013. Tunneäly johtajan työkalupakissa. Pori, Turun kauppakorkeakoulu.

Bentein, K., Vandenberg, R., Vanderberghe, C. & Stinglhamber, F. 2005. The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 3. ss. 468–482.

Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19. ss. 533-549.

Cohen, A. 1992. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13. ss. 539-558.

Cohen, A. 1993. Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14. ss. 143-159.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17. ss. 336-354.

Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond freedom and boredom*. San Francisco. Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York. Harper & Row.

Darrington, J. & Howell, G. 2011. Motivation and Incentives in Relational Contracts. *the Journal of Financial Management of Property and Construction*. Vol. 16, No. 1. ss. 42-51.

De Clercq, D., & Rius, I.B. 2007. Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45. ss. 467–490.

Deci, E. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18. ss. 105-115.

Deci, E & Gagne, M. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. ss. 331–362.

Deci, E. & Ryan, R. 2008. Self-Determination Theory: A Macro theory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology*. Vol 49. ss. 182-185.

Dublin, R., Chamboux, E. & Porter, W. 1975. Central life interest and organizational commitment on blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20. ss. 411-421.

Ellemers, N. De Gilder, D. & Haslam, A. 2004. Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3. ss. 459-478.

Ford, E. *Motivating Humans: Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs*. 1992. Sage Publications. 302 s.

Gagne, M. & Deci, L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26. ss. 331-362.

Goleman, D. 2012. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 429 s.

Goleman, D. 2014. *Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset*. Tallinna, Samsaraa Tasapaino-oppaat. 78 s.

Hackman, J. 1980. Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*. 11, 445–455.

Hackman, J. & Oldham, G. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16. ss. 250-279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley,

Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2013. *Tilastolliset menetelmät*. 5-8. painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy. 360 s.

Huuhka, M. 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Hämeenlinna, Kariston kirjapaino Oy. 217 s.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä*. Porvoo, Edita Publishing Oy. 328 s.

Johnson, R., Chang, C-H. & Yang, L-Q. 2010. Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review*. Vol. 35, No. 2, ss. 226-245.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy, 298 s.

Kanter, R. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33. s. 499-517.

Kanter, R. 1972. Commitment and community. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kantola, J., Vanharanta, H. & Karwowski, W. 2006. The Evolute System: A Co-Evolutionary Human Resource Development Methodology. Taylor & Francis Group, LLC.

Kantola, J., Vanharanta, H., Laukkanen, I. & Piirto, A. 2013. Showing Asymmetries in Safety Culture through Proactive Vision. Chemical Engineering Transactions. Vol. 31.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 256 s.

Kontiainen, J., Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö, prosessoivan johtamisen opas, Karisto, Kirjapaino Oy, Innotiimi Oy, 256 s.

Kontila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tulos. Helsinki, HeSe print. 91 s.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki, Edita Prima Oy. 300 s.

Langfred C. & Moye, N. 2004. Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. Journal of Applied Psychology Copyright 2004 by the American Psychological Association. Vol. 89, No. 6, ss. 934–945.

Latham, G & Pinder, C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Saatavissa:

http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/Latham_Work_Motivation.pdf

Lengnick-Hall, C & Lengnick-Hall, M. 1990. Interactive human resource management: A view of the literature and proposed typology. Academy of Management Review. Vol. 13:3, ss. 457-470.

Lepper, M; Greene, D. & Nisbett, R. (1973). Undermining children's' intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology. 28. 129-137 ss.

Liikamaa, K. 2006. Piilevä tieto ja projektipäällikön kompetenssit. Tampere, Tampereen yliopistopaino Oy. 181 s.

Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, P. 2006. Taitolajina työ. Helsinkin, Edita Prima Oy. 304 s.

Locke, E. 1996. Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5. ss. 117-124.

Locke, E. & Latham, P. 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science* 1990 1. ss. 240-246.

Locke, E. & Latham, P. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*. Vol. 15 No.5. ss. 265-268.

Lufthans, F., Baack, D. & Taylor, L. 1987. Organizational commitment: Analysis and antecedents. *Human Relations*, 40. ss. 219-236.

Maccoby, M. 2010. The 4Rs of Motivation. Industrial Research Institute, Inc. July-August.

Maslow, A. 1943. It. A theory of human motivation. *Psychological Review*, g0, 370-396.

Maslow, A. 1970. Motivation and personality. 2. painos. New York: Harper & Row, 1970.

Mckenna, E & Beech, N. 1995. The essence of human resource management. Prentice Hall. London. Great Britain.

McClelland, D. 1987. Human Motivation. Cambridge University Press. New York.

Mathieu, J. & Zajac, D. 1990. A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108, 2. ss. 171-194.

Miner, J. 2003. The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: a quantitative review. *Acad. Manag.: Learn. Educ.* 2. ss. 250-68

Meyer, J. & Allen, N. 1984. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69. No 3. ss. 372-378

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1. ss. 61-68

Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.

Meyer, J. & Salovey, P. 1993. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. Vol. 17, ss. 433-442.

Meyer J. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa G von Salovey, P. & Sluyer, P. *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. Basic Books. New York. ss. 3-31.

Meyer, J. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review* Volume 11, Issue 3. Pages 299–326.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61. ss. 20–52.

Metsämuuronen, J. 2002. *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. 2. uudistettu painos. Helsinki, International Methelp Ky. 105 s.

Metsämuuronen, J. 2009. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 1631 s.

Morris, J. & Steers, R. 1980. Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17. ss. 50-57.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14. ss. 224-247.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. 1982. *Employee-organization linkages The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York Academic Press.

Myers, S. 1968. Who are you motivated workers? Teoksesta D.R. Hampton: *Behavior concepts in management*. Belmont California. ss. 43-66.

Ng, T. & Feldman, D. 2011. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79. ss. 523-537.

O'Driscoll, M. 1987. Attitudes to the job and the organization among new recruits: Influence of perceived job characteristics and organization structure. *Applied Psychology: An International Review*, 36. ss. 133-145.

Pinder, C. 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Pink, D. 2009. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Books, New York. 242 s.

Podsakoff, P., Williams, L. & Todor, W. 1986. Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *Academy on Management Journal*, 29. ss. 820-831.

Porter, L., Campon, W. & Smith, F. 1976. Organizational Commitment and Managerial Turnover, a Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 15. ss. 87-89.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, ss. 603-609.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. *Motivaatio, työn ilo ja into*. Kyriiri Oy, Yrityskirjat Oy, 50 s.

Reilly, N. P. 1994. Exploring the paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24. ss. 397–414.

Ruohotie, P. 1991. *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. (3. painos) Tampere, Teollisuuden kustannus Oy, 308 s.

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. University of Jyväskylä. Jyväskylä.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, ss. 54–67.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*. Vol 55, No. 1. ss. 68-78.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-N. 2005. Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. (2. painos), Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy, 216

Sandberg, J. 1994. Human competence at work: An interpretative approach. Göteborg, Bas.

Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: an interpretative approach. Academy of Management Journal. Vol. 27 No. ss. 5-12.

Schmidt, T & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-1999: Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoinnista. Helsinki, Aalto-Print. 132 s.

Sommerville, I. 2007. Software Engineering 8. Edinburgh. Addison-Wesley Publishers Limited Pearson Education Limited. 840 s.

Spencer, L & Spencer, S. 1993. Competence at work - Models for Superior Performance. John Wiley Sons, New York.

Steers, R. & Spencer, D. 1977. The role of achievement motivation in job design. Journal of Applied Psychology, 62. ss. 472-479.

Steyrer, J.; Schiffinger, M. & Lang, R. (2008). Organizational commitment - A missing link between leadership behavior and organizational performance. Management 24, ss. 364-375.

Strum, L. (1994). Workforce Commitment: Strategies for the New Work Order. Strategy & Leadership: Jan/Feb; 27,1. ss. 4-7.

Thomas, K. 2000. Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco. 143 s.

Timpe, D. 1986. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo, Amer-yhtymä Oy Weiling+Göös kirjapaino, 479 s.

Truss, C & Gratton, L. 1994. Strategic Human Resource Management: a conceptual approach. Strategic Human Resource Management. Vol 5:3. ss. 663-668.

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M., & Nykyri, E. (2006). Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn [Work ability and commitment and their associations with employee well-being and company competitiveness]. Työelämän tutkimus, 4. 109-121.

Työturvallisuuskeskus. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki, Gummerus. 160 s.

Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki, Gummerus. 340 s.

Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C., Le'oard, M & Marsolais, J. 2003. Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756–767.

Vallenrand, R. & Reid, G. 1984. On the Causal Effects of Perceived Competence on Intrinsic Motivation: A Test of Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Sport Psychology*. Vol 6. ss. 94-102

Van Yperen, N. Hagendoorn, M. 2003. Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role if job control and job social support. *Academy of Management Journal*. Vol 46, No 3. ss. 339-348.

Vanhala, S. 1999. Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä. *LTA* Vol 2/99.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Toinen tarkistettu painos. Helsinki, Edita. ss. 203-211.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 189 s.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kimmo Vehkalahti ja Oy Finn Lectura Ab. 223 s.

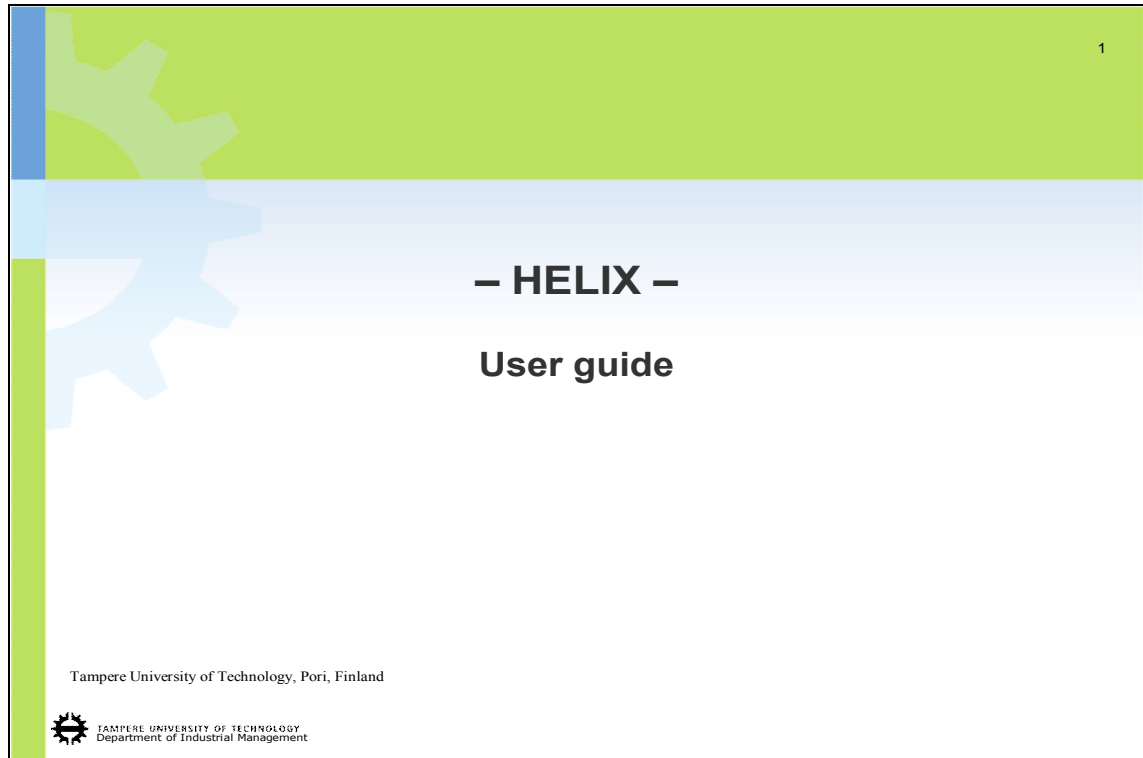
Wasti, A. 2005. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67. ss. 290-308.

Wright, B. 2004. The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 14, no. 1, ss. 59-78.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58. ss. 409-446.

Yousef, E. 1999. Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology* 15,1. ss. 6-28


Yukl, G. 2006. *Leadership in organizations*. 6. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.



Login

3

- Choose language
- Enter your username, password and evocode
- Click forward



Evolute Login

Language: English

User id:

Password:


Evocode:

[I forgot my password...](#)

[Register](#)

Disclaimer: You need at least DSL Internet connection. Javascript must be enabled. Evolute v 3.0.


All Rights Reserved © 2003-2013 Evolute LLC


TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Password change

4

- When login for the first time, you need to change your password
- Type/retype the new password
- Write down your new password! It can't be restored if forgotten.
- Click forward



Evolute

Please change your password now:


- 1) Type your new password identically in the two text fields below.
- 2) Click "Save" button.
- 3) Click ">>" button.

- Password must be 8-20 characters (letters and / or numbers) long.
- Password must contain lower case and UPPER case letters.
- Do not show or tell your password to anybody !

Type your new password:

Retype your new password:

All rights reserved 2003-2014 © Evolute LLC


TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

User information

5

- Fill in your information and click forward

Country
-

Organisation
-

Age
-

Gender
-

Highest education
-

Area of expertise
-

A. Working experience, all (years)
-

B. In current organization
-

C. In similar tasks
-

D. In current task
-

Project management
-

Working history in current company (tasks and duration)
-

I would like to ...

Helix's new Helix 3.0 (HELIX 3.0) (US)

Choose this one!

EVOLITE

Logout

Help

Save

>>

All rights reserved
2003-2014 © Evolute LLC

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Starting page

6

- Click forward to first statement

Welcome - Helix 3.0

English

Welcome to Helix. This application is intended to be used to evaluate organizational commitment and constructs related to its development....

<<

>>

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

All rights reserved
2003-2014 © Evolute LLC

Statements

7

- Define your current state (a)
- Define your target state (b)
- Define the importance of statement (c)
- Click forward
- Note! Your answers are stored after ten statements, which will cause a short delay in use

Helix 3.0

My organization has fulfilled its commitments to me

Importance to me: Less <> More

completely

not at all

Current Target

Logout Help

All rights reserved
2009-2014 © Evolute LLC

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Continue


8


- If you take a long break while answering or want to continue your evaluation some other time you need to login again.
- Login with your username, password and Evocode
- Choose your stored Helix (Continue my Helix 3.0...) and click forward

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

9

Further information

- Overall 236 statements
- You can go to the next statement by clicking  button with your mouse or by pressing the space bar on the bottom center of your keyboard
- Evaluation can be stopped and restarted later. If you take a long break, Evolute will automatically log you off. All answers are stored automatically and you can continue as mentioned in page 8
- After the last statement it takes 2...3 minutes to get your personal summary. **Do not** close your browser before the summary is generated

 TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY